

15



ATITUDES PODEROSAS PARA AUMENTAR A SUA PRODUTIVIDADE



Como produzir mais, com qualidade, em menos tempo e alcançar níveis fantásticos em eficiência e eficácia na vida e no trabalho



Abraham Shapiro



www.profissaoatitude.com.br



“Se alguém disser:

- ‘Eu me esforcei, mas não encontrei’, não creia.**
- ‘Eu não me esforcei e encontrei’, não creia.**
- ‘Eu me esforcei e encontrei’, acredite nele”.**

– Sabedoria Judaica

Eu creio no poder do esforço!

Dedicatória

Se você quiser lidar bem com a vida, é preciso desenvolver a capacidade de olhar para duas direções ao mesmo tempo: para o passado e para o futuro. Quanto ao presente, só o que se faz com um propósito tem o poder de preenchê-lo com valor real. Sem isso, o tempo é meramente quantitativo e a vida, apenas uma existência vazia.

Dedico este livro a todos os homens e mulheres que buscam investir seu tempo com inteligência e creem no esforço como meio para conquistar este objetivo.

*“Ensina-nos com o contar de nossos dias a alcançar
a sabedoria do coração”
- Salmos 90,12*

PREFÁCIO

Há quem consiga deixar tudo de lado e concentrar-se em suas atividades. Muitos não conseguem. Talvez ganhem mal, ou não conseguem administrar seus recursos pessoais, ou são atraídos, puxados, por outros problemas e, por isso, sentem-se ansiosos. Eles passam grande parte do tempo preocupados – quando não o tempo todo.

Há os que apenas se distraem. E também os que não nutrem qualquer interesse em ter foco sobre nada.

Definitivamente concentração é a chave para externar qualquer potencial ou capacidade.

O **raio laser** só é poderoso porque consiste em luz
concentrada no mesmo sentido.

Um pianista dispersivo interpretará mal seu instrumento. O mesmo ocorrerá a um bailarino com sua dança, com o médico cirurgião, com o fotógrafo ou qualquer profissional quando não tiver foco sobre o que faz.

- “Não consigo ler um livro” – alguém diz. “Lá pela quinta página já não lembro nada do que se passou na primeira”.

Eu usarei esta situação para abrir o meu primeiro e-Book – termo inglês para livro eletrônico. Espero sinceramente que você tenha foco e concentração ao lê-lo.

O meu primeiro livro “Torta de Chocolate Não Mata a Fome” foi publicado em 2012. Desde lá, creio ter produzido um número tão grande de textos que certamente lotariam um lance da estante de livros do meu estúdio, em casa. Mas eu sou rigoroso com o sentido das coisas. Procuro levar a público somente o que me dá a certeza de que será semente, irá germinar, crescer, florescer e frutificar. Até porque aquele provérbio árabe impera com força sobre a minha decisão. Refiro-me ao que diz: “Você pode levar os seus camelos a todos os oásis do mundo, mas eles só beberão água se tiverem sede”.

Você tem **sede** de ler este livro?

O tema principal é produtividade. O conceito de produtividade depende muito do enfoque. Na ótica da engenharia, a produtividade média é uma medida da eficiência da produção de qualquer item. Pode ser expressa como a divisão entre a quantidade de saída pela quantidade de entrada no processo. Também pode ser a quantidade produzida na saída por unidade de tempo.

Já, a produtividade no trabalho é medida como a taxa de produção por trabalhador ou grupo de trabalhadores por unidade de tempo. Ela será alta ou baixa quando se faz a comparação com um padrão estabelecido ou taxa de saída esperada.

E a produtividade pessoal, como se define? É esta a proposta deste e-Book. E eu vou me esforçar em fazê-lo(a) entender isto ou ampliar a sua visão a respeito.

Sabe de uma coisa? Eu me orgulho muito de empregar extensa literatura nos *coachings* que ministro aos jovens herdeiros que serão sucessores dos pais nas empresas familiares da região onde vivo. E serei franco em dizer que não é fácil ser orientado por mim. Eu sou provocativo, questionador e insistente... até que os meus *coachees* – aluno ou orientado no processo de *coa-*

ching – aprenda a usar o poder de seu pensamento. Eu exijo uso contínuo e máximo de massa encefálica. E os passos que eu os treino a dar são sempre largos no raciocínio e na capacidade intelectual. Contudo, a grande lição que busco “emplacar” nas mentes e vidas que me são confiadas é a de ater-se, muitas vezes, à frase ou palavra núcleo central do livro ou artigo que leem. A razão é simples. Sem que se saiba o “porque”, nada tem razão de existir ou manter-se.

Para que você saiba, este livro tem um porquê. A minha vida tem um porquê. E eu posso dividi-lo com você. Aqui vai:

“Eu acredito no esforço. Com o devido esforço, qualquer indivíduo produz resultados. É um engano esperar da inteligência, do dinheiro, dos contatos, da formação acadêmica ou da ocasião de mercado. Porém, crer no esforço para atingir o alvo, sim. Até mesmo o mais lento dos lentos pode alcançar a grandeza. Como? Ao desejar conquistá-la com tamanha convicção e vontade, que chegue a chorar por isso.”



Assim, após tantos anos atuando como consultor de empresas, formando e consolidando líderes e gestores em várias áreas, eu precisava registrar as minhas experiências pessoais sobre produtividade. E aqui está o registro. Simples, humilde, mas objetivo e prático.

Na primeira parte você encontrará todo o fundamento das ideias porque se deve aprender a gerir o tempo como base para a produtividade pessoal. Ali estarão também duas ferramentas práticas para que atinja este fim.

Na segunda parte eu lhe darei acesso às 15 ATITUDES que, implementadas e transformadas em hábito, trarão para dentro da sua vida – e trabalho, negócios, relacionamentos – um incremento significativo ou a maximização ou a otimização da sua produtividade pessoal. Faça a sua escolha do que você mais precisa.

O Brasil padece de baixa produtividade. E este atributo negativo é resultado de convicções, princípios, valores que se transformam em comportamento e atitudes. Ou seja, temos problemas. Só é produtivo quem quer ser produtivo e se aplica a aprender técnicas – tantas e tantas técnicas – para, enfim, adaptar-se ao conjunto daquelas que atuarão na melhoria de seu desempenho, seja profissional ou pessoal.

Contudo, o princípio do aprendizado da produtividade é o foco. Sem foco, nada disso poderá acontecer. E foco requer energia e determinação.

Alguém, certo dia, me perguntou:

- “Como posso ter foco se as minhas preocupações são tantas: mulher, filhos, contas a pagar e muito mais?”

E eu lhe disse:

- “Você tem razão. Se uma preocupação ocupa o seu espaço mental, nada irá concorrer com ela. Há que se adotar algumas medidas”.

E passarei a compartilhar com você quais as medidas que julgo infalíveis para se livrar das preocupações e obter foco.

- 1º.** Pensar exige disciplina – como tudo nesta vida. Uma leitura, uma etapa do trabalho ou até uma prece exige “preparação preliminar” – um gesto ou pensamento que antecede o ato em si e chama à atenção. Trata-se de um pensamento introdutório. Por exemplo. Suponha que você tenha de escrever um texto. Antes de iniciar, pergunte-se: “O que farei agora? Tenho de escrever uma mensagem importante. Para quem? Para fulano, que é responsável por tal setor na empresa x”. Este é um ato de conscientização. Você verá que ajuda muito.

- 2º.** Cuide do ambiente. Não me refiro apenas ao ambiente externo, mas ao interno também. Se a temperatura nos deixa mais ativos ou preguiçosos, o que se passa no interior da mente ajuda muito a propiciar boa disposição. Aprenda a controlar ou regular o seu “estado interior”. As suas condições internas devem ser propícias para receber aquilo que irá entrar e ocupar este espaço.
- 3º.** Aprenda a administrar o seu dinheiro e as suas despesas pessoais. Sabe por que? Só assim você conseguirá ter ritmo e enxergar resultados. Ganhar mais poderá ser a sua desgraça caso não aprenda a lidar corretamente com dinheiro. E a preocupação com despesas e o sustento pessoal, familiar, é uma das que mais concorrem com a nossa capacidade de concentração.
- 4º.** Tenha confiança em D-us! E também em si. Ter fé é crer que tudo vem das “Mãos dos Céus”. Autoconfiança é “a certeza de que eu vou conseguir fazer isto”. Acredite em si, nos seus princípios, na sua inteligência, e depois, na soma de tudo o que lhe compõe como indivíduo, como ser humano. Porém, não pare de aprender e de aplicar na prática tudo o que você aprende.

Concentre-se. Tenha foco. Produza. Produza muito, e tudo com altíssima qualidade.

Lembre-se o tempo todo de que os obstáculos foram, são e serão muitos, sempre.

“Viver é aprender a viver”, disse um sábio.

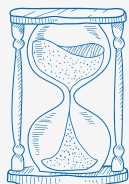
E não existe vida sem crises e problemas. Portanto, viva para resolver problemas. Só não morra por eles.

PARTE 1: PREPARE-SE PARA A PRÁTICA

*Você vai conhecer pontos importantes
que são os pré-requisitos da sua imersão
prática nas 15 Atitudes Poderosas para
Aumentar a sua Produtividade*

VISÕES INICIAIS

Um vazio a ser preenchido



Um homem desperdiçou muitos anos de sua vida em coisas de que se arrependia. Então, ele decidiu dedicar duas horas diárias ao estudo de um livro de sabedoria por acreditar que isso o ajudaria a ser melhor como pessoa e como profissional. Quando um amigo soube, perguntou-lhe por que não usava aquelas horas para trabalhar e ganhar mais dinheiro. Ele respondeu:

- “Eu tenho que recuperar o tempo que perdi, por isso comecei a estudar. Eu desejo, hoje, ser um homem melhor do que fui até ontem”.

Você acha possível recuperar tempo perdido? Muitos pensam que não. Mas é, sim. Para entender como se faz isto, é preciso conhecer alguns atributos particulares do tempo. Apesar de medido em minutos, dias e anos, o significado real do tempo nada tem a ver com número. Tempo não é quantidade, como somos levados a pensar.

O que é o tempo? Em si o tempo é vazio. Nós é que temos o dever de preenchê-lo. Com que? Com vida, isto é, com um conteúdo significativo. Se este conteúdo é bom ou mau, só depende de nós, pois, trata-se daquilo que escolhemos fazer.

A questão que surge neste ponto é:

“Como você **preenche o seu tempo?**

Com **atitudes de valor?**”

Eu disse “valor”, e não preço. Se não for com valor, o resultado poderá ser inútil ou banal. E é isso o que tanta gente sente por toda sua existência.

Engana-se quem pensa ser o tempo uma força que se opõe à vida. Absolutamente não é! O que pesa na percepção de tempo útil e bem aproveitado são as nossas ações, ou melhor, as escolhas que fazemos enquanto o tempo flui.

Vejamos de perto os TQQ´s. Você sabe quem são eles? São indivíduos que passam a sexta-feira, o sábado e o domingo imersos em bebidas, drogas, jogando conversa fora com amigos, e quando chega a segunda-feira, você os vê se arrastando em suas obrigações, reféns de uma ressaca infernal.

Perguntei a um desses como consegue trabalhar sob tais condições. E ele me respondeu:

- “Eu trabalho porque tenho de fazer uma grana nos três dias úteis da semana, já que depois de quinta, vem a sexta-feira novamente, e ninguém é de ferro. A gente tem que aproveitar a vida!”

Reparem no que ele disse: “três dias úteis”. Daí o apelido TQQ´s, ou “terças, quartas e quintas”, porque só nestes dias essas pessoas “tentam” trabalhar. Será que elas conseguem? Sob quais padrões de medida?

Com a boa desculpa de diversão e liberdade, estou certo de que gente assim não “vive”, mas apenas “existe”. Quais consequências colhem? Cedo ou tarde eu os vejo substituídos e descartados de suas funções ou negócios!

Pode soar lugar comum o fato de que milhões de pessoas sérias pensem ser o tempo a maior de todas as oportunidades da vida. Estes indivíduos especiais estão em busca de aprender o que fazer de útil e valioso com as vinte e quatro horas de cada dia, como fazer, quais comportamentos adotar a fim de serem melhores, etc. Eles acreditam que seu sucesso pessoal, profissional, nos relacionamentos e até na espiritualidade decorre disto, precisamente. Se você lê este livro, talvez seja um forte sinal de ser um deles.



Wolfgang Amadeus Mozart morreu aos 34 anos. Divertiu-se muito, ganhou e perdeu dinheiro, teve filhos, juntou bons amigos, frequentou palácios e catedrais nos maiores centros de sua época. Mas, de tudo isso, após dois séculos de sua morte, o que ficou dele é uma gigantesca e maravilhosa obra musical, conhecida e amada tanto por gente simplória e inculta quanto por grandes celebridades.

Talvez como consolo à mediocridade de tantos, seja mais fácil admitir que ele foi um gênio. E então, pensam consigo: “Eu não sou gênio. Logo, nada do que eu fizer fará diferença no mundo”. O que fazem então? Viram-se do outro lado e continuam a dormir.

Golda Meir foi primeira-ministra do Estado de Israel aos 71 anos de idade e, por sua eficiência, sabedoria e enorme inteligência, passou para a História da Humanidade como estadista de destaque entre guerreiros, conquistadores e reis.

Pergunte a pessoas com 70 anos se estariam dispostas a governar um país cercado de inimigos por todos os lados, em estado de tensão militar cem por cento de tempo. Quantos aceitariam uma missão desta envergadura? Golda Meir aceitou. Por quê? Sua compreensão do papel que devia desempenhar junto à sociedade era mais poderosa do que o desejo de viver os anos de sua velhice sossegada ou aproveitando a vida.

Não é dormindo ou entorpecidos que externamos o melhor de nós.

Se você lesse todos os livros que reúnem a sabedoria humana sobre o tempo e sua gestão, concluiria algo surpreendente. Quer saber? Aqui vai:

Pessoas **ocupadas têm tempo** para tudo.
E quanto mais ocupadas, mais coisas **conseguem fazer**.

Por quê?

Porque elas são produtivas!

O COMEÇO

Um dos trabalhos que mais me satisfazem realizar é a orientação de jovens para que se tornem líderes e inspirem outras pessoas nas empresas, na família e na sociedade. Eu me esforço tudo o que posso para lhes convencer de que estudo é grande parte do que precisam para chegar à realização deste ideal.

Estudar não consiste apenas em frequentar uma escola, faculdade ou pós-graduação, mesmo sendo importante para qualquer carreira. Então o que é? São hábitos simples, como ler, informar-se, conversar com objetividade, trocar experiências e impressões com outros, anotar inspirações e sentimentos e, ao final de cada uma dessas atividades, sair intelectualmente melhor do que se entrou.

Estudar não é só importante. É definitivo.

É vital — como respirar, alimentar-se ou
tomar água.

Sem estudo não há entendimento, nem julgamento justo.

Sem estudo as decisões se tornarão fracas, aleatórias, subjetivas e rasas.

No livro “A Ética dos Pais” – obra filosófica escrita há mais de dois mil anos –, encontrei uma proposta com o poder de mudar completamente qualquer perspectiva sobre este tema:

“Nunca diga: ‘Estudarei quando tiver tempo’,
pois esse **tempo pode jamais chegar**”.

A quem se destina este conselho? Não só a quem está viciado em adiar a responsabilidade de estudar. Mas antes, às pessoas tão ocupadas com suas atividades, que resta-lhes pouco ou nenhum tempo para o estudo e a reflexão. Em resumo, trabalhar é importante, porém, sem estudo, faltará algo que só o esforço não proporciona.

Há uma fábula que nos ensina a colocar o estudo, o conhecimento e o “saber” em sua real perspectiva.

O cachorro e o cavalo eram os animais mais próximos à casa do fazendeiro. O cachorro, como sempre, o melhor amigo do dono. O cavalo também era querido, mas a seu modo e natureza.

Com o passar do tempo, o cavalo sentiu uma pontinha de ciúme do cão, que ganhava mais carinho, mais comida e brincadeiras. O cavalo, por sua vez, só servia para a monta e transporte, e ainda levava alguns golpes de chicote no lombo de vez em quando.

O equino tomou coragem, e, aproveitando um momento de descontração, perguntou ao cachorro:

- “Diga-me se puder o que você faz para ser mais querido que eu pelo nosso dono?”

O cachorro, humilde e companheiro como era, discordou da visão do cavalo. Mas, diante de tanta insistência, revelou o que pensava ser seu segredo.

- “É muito simples” – disse o cão. “Quando o dono chega a casa, eu pulo sobre ele e o cubro com minhas lambidas”.

O cavalo gostou da revelação, e no mesmo dia, sem cerimônia, quando o fazendeiro chegou de uma ida à cidade, disparou num galope em sua direção, saltou sobre ele e começou a lambê-lo com toda dedicação e interesse.

O fazendeiro, atônito, pensou que o cavalo tivesse enlouquecido. Reagiu de pronto, pegou seu chicote e enquadrou-o, prendendo-o na baia.

Na manhã seguinte, quando o cavalo encontrou o cachorro, pôs-se a reclamar:

- “Que negócio é esse. Você é meu amigo ou ‘amigo da onça’? Eu mal saltei sobre nosso dono e comecei a lambê-lo, e ele pegou seu chicote e me surrou como nunca! Apanhei tanto que nem consegui deitar-me direito. Meu corpo todo dói”.

Ao que o cachorro lhe respondeu:

- “Querido amigo, eu fiz o que pude. Mas ouça uma lição que eu me demorei muito a aprender. Nesta vida, fazer não é tudo. A verdadeira diferença está em saber fazer”.

Escreva isto em algum lugar para que você não esqueça:

“Nesta vida, **fazer não é tudo.**

A verdadeira diferença está em **saber fazer**”.

Contudo, as pessoas se acham “muito atarefadas” para “aprenderem a fazer”, pois isto só é possível a quem estuda. Por isso dizem: “O que posso estudar no pouco tempo que me resta? Quando eu tiver bastante tempo livre, então poderei ler bons livros e até frequentar algum curso ou palestra”. A elas deve-se responder que “o tempo com que esperam contar no futuro pode jamais chegar”. Por enquanto, elas continuam perdendo frações preciosas de tempo que poderiam ser bem aproveitadas.

Há um engano nesta visão. Quanto tempo você precisa para ler uma página de um livro? E meia página? E um parágrafo?

Você prefere perder cinco reais ou cinco minutos? Aposto que você responderia:

- “Prefiro perder cinco reais”.

Tem razão! E parece responsável, politicamente correto. Na prática, contudo, quando perdemos cinco reais ficamos tristes; ao passo que jogamos cinco minutos no lixo muitas vezes a cada dia.

Em cinco ou dez minutos que você aguarda ser atendido num banco, na estação do metrô, após o almoço, é possível ler algo, pensar a respeito e isso tornar-se algo fantástico para o resto da sua vida. Repito: “é possível!” Mas depende da sua atitude!

Novamente, lembremos o conceito que é o núcleo do pensamento deste livro:

Tempo é um vazio a ser preenchido com um propósito,
com um sentido!

Veja quantos períodos de cinco minutos, quinze minutos e meia hora se perdem em ócio em cada um dos seus dias. Somados, tornam-se semanas, anos ou décadas, como contas de um imenso colar de tempo perdido. É lamentável que seja assim, pois, só se estima o valor real destas frações desprezadas quando já não há mais nenhuma a contar, e o relógio individual parou para sempre!

Converter a existência em vida, implica, antes e acima de tudo, em dar um sentido a cada minuto. E se você tiver consciência, estudar, preenchê-lo com uma razão que lhe faça aprender, estará cumprindo o seu papel de modo ótimo.

UM PAÍS É O QUE AS PESSOAS SÃO

“Perder tempo não é prejuízo. É suicídio!”

— Sabedoria Judaica

Quantas coisas só tomam o seu tempo e não produzem resultado? Esta é uma das muitas formas como jogamos tempo fora. E diz a sabedoria: “Perder tempo não é prejuízo. É suicídio!”

Saber usar o tempo é o que há de mais
útil nesta vida.

Várias pesquisas mostram que, em número de horas, o brasileiro trabalha muito; bem mais do que o norte-americano, o francês e o alemão. Porém, ficar mais tempo no trabalho não significa produzir mais.

A gente costuma dizer:

- “O dia passa rápido...”,
- “Não tenho tempo de fazer nada. A minha vida é só trabalho!”
- “Queria tanto fazer uma atividade física, mas não me sobra tempo!”

Estes são sintomas inequívocos de baixa produtividade.

Ser produtivo é fazer o **dia render**, é **produzir** mais no mesmo tempo.

Na média, o trabalho no Brasil rende pouco. Uma consultoria dos E.U.A, especializada em medir produtividade no mundo inteiro, diz que, de 122 países pesquisados, o Brasil aparece na posição número 81. Um trabalhador americano produz em um dia o que o brasileiro leva quase seis para fazer.

Você acredita?

1 dia do trabalho de um norte-americano
=
5-6 dias do trabalho de um brasileiro

Chega o momento em que a economia de um país só consegue crescer se as pessoas ficarem mais produtivas. A produtividade total da nação corresponde à soma da produtividade individual de seus habitantes.

Nesse ponto o Brasil tem decepcionado. Além de baixa, a produtividade brasileira aumentou muito pouco nos últimos 20 anos.

Apesar do país ter crescido, nós não estamos ganhando produtividade nem no ritmo das economias avançadas, e muito menos no das economias emergentes bem sucedidas – como Coreia e China.

Para produzir mais, é preciso aproveitar bem as horas trabalhadas e ter um padrão de medida.

UM CASO CURIOSO

O articulista da revista Veja, Cláudio de Moura e Castro, publicou um artigo que descreve com clareza e simplicidade o conceito prático de produtividade e ajuda-nos a entender o que expusemos sobre a situação comparativa entre Brasil e Estados Unidos.

“Faz anos, fui voar de asa-delta em Chattanooga, nos Estados Unidos. Como o vento não é domesticável, custou muito até que soprasse certo. Esperei longas horas no local de aterrissagem.



Era manhã de sábado e enquanto eu esperava, chegou um americano pesadão, em uma caminhonete abarrotada de madeira. Depois de empilhar as tábuas no chão, tirou do estojo um teodolito e pôs-se a medir. Curioso, pensei: “Um engenheiro que descarrega caminhão!?!” Mas, em seguida, munido de uma cavadeira, furou quatro buracos. Virou o cimento e construiu quatro blocos, para servirem de alicerce do que prenunciava ser um quartinho. Ele desapareceu antes do fim daquela manhã.

Como o cimento precisava secar, só voltou no dia seguinte. Com uma serra circular manual, pôs-se, então, a cortar e a pregar as peças de 2 por 4 polegadas que compõem a estrutura da cabana. Alguns compensados foram içados, para fazer o telhado, logo coberto de telhas de asfalto. Em seguida, mais compensados para fechar as paredes. Quando pousei à tarde, a cabana estava pronta, e já não estava mais ali o engenheiro-pedreiro-carpinteiro. Saldo: um dia de trabalho = uma cabana pronta e benfeita.

Recentemente, vi outra cabana sendo construída. Desta vez no Brasil. Como era apenas para a duração de uma obra, era mais rústica. Foi também feita de peças estruturais de pinho e compensado hidráulico. Como os esteios foram fincados no chão, sem cimento – então não foi necessário esperar até o dia seguinte. Na prática, levou o mesmo tempo que a americana. Mas com

uma grande diferença: a cabana brasileira foi feita por cinco operários!

Quando economistas falam de produtividade, referem-se a uma relação entre o que se aplica na produção de alguma coisa e o que se obtém ao fim do processo. A produtividade da mão de obra reflete quantas horas de trabalho foram necessárias para produzir algo — no caso, uma cabana.

Como o senhor americano produz o mesmo que cinco brasileiros, em tempo equivalente, neste exemplo concreto ele é cinco vezes mais produtivo do que o nosso operário. A graça do exemplo é que, além de ser real, oferece uma situação rara, em que podemos comparar a feitura de duas cabanas iguais, em um processo produtivo que depende pouco do restante da cadeia de produção.

Quanto valerá cada cabana? Depende. Se as duas forem vendidas pelo mesmo preço, cada operário brasileiro ganhará um quinto do que o americano vai ganhar. Se os brasileiros ganharem o mesmo que o americano, a cabana custará cinco vezes mais.

No primeiro caso, os operários brasileiros permanecem muito mais pobres. No segundo, o país deixa de ser competitivo pelos altos custos. No mundo real, ficamos pelo meio do caminho. O exemplo não mede a produtividade brasileira, pois é um caso isolado. Mas pesquisas rigorosamente conduzidas mostram o mesmo, uma gigantesca diferença de produtividade entre os dois países.

Prosperidade sem produtividade é miragem impossível."

O SEU BALANÇO PESSOAL

Refleta, por favor. Se a produtividade tem tanta influência sobre uma nação inteira, quanto não representa sobre o seu resultado individual?

Você tem buscado progredir na vida? E na sua profissão? Talvez você esteja começando a carreira para ganhar o seu próprio sustento ou o da sua família, e espera conquistar coisas, como casa, carro, investimentos. Você quer “ser alguém” e “ter” itens importantes que chegarão através como frutos das suas conquistas.

Sabe qual é primeira coisa firme e sólida para que este projeto se realize?

Sem **trabalho e esforço** qualquer conquista real
e consistente é quase impossível.

E quando se trabalha por horas a fio – oito ou dez a cada dia –, e não se consegue convertê-las em resultado visível? Há algum problema aí. Pessoas que vivem esta situação, correm o risco de se sentir inúteis ou improdutivas. É como plantar uma lavoura e não colher nada.

Você e eu precisamos produzir. É uma necessidade à qual o verbo “viver” está condicionado para que cumpra seu significado essencial.

Não se trata de apenas produzir. Temos de produzir certa quantidade de coisas a cada hora, com qualidade e perda mínima.

Produzindo mais e melhor, com planejamento e adotando correções progressivas, o trabalho dá resultados. E assim, teremos prazer de viver, de nos divertir, de aprender coisas novas e de ver o nosso desenvolvimento pessoal de modo mensurável.

UMA PRÁTICA QUE AJUDA MUITO

Como vai o seu tempo? Você perde muito ao longo de um dia? Que tal identificar todas as suas tarefas improdutivas para depois livrar-se delas? Se você quiser, será fácil.

Este exercício poderá ser executado em apenas três simples e fáceis passos:

- Passo 1.** Faça uma tabela – por cinco ou dez dias – na qual você escreva todas as atividades que executa e o tempo que gasta com cada uma.
- Passo 2.** Depois de preenchida, visualize cada tarefa e responda com franqueza: “O que aconteceria se deixasse de fazê-la?”
- Passo 3.** Não havendo consequências negativas, você pode parar de perder aquele tempo, eliminando o respectivo afazer que o consome.

Sugestão da tabela para Análise Qualitativa do Tempo

<i>Data</i>	<i>Dia da semana</i>	<i>Atividade</i>	<i>Duração</i>	<i>Avaliação</i>
03/fev	terça-feira	café da manhã	40 min	reduzir para 30 min
		deslocamento até a empresa	20 min	manter
		reunião com a equipe	50 min	reduzir para 30 min
		leitura e resposta de e-mails	40 min	reduzir para 30 min
		almoço	60 min	reduzir para 45 min
		relax após almoço	10 min	aumentar para 20 min
		leitura e resposta de e-mails	40 min	reduzir para 30 min
		treinamento academia fim da tarde	60 min	manter
		banho e jantar	90 min	reduzir para 60min
		família	60 min	manter
		leitura	45 min	manter

Ganho de 85 min

Eu garanto que se você fizer este balanço pessoal, irá se surpreender com o tanto de ações que roubam o seu tempo e o transformam em... nada!

Então, que tal pensar em como usar o tempo que você poupou neste exercício?

Posso sugerir?

E se você resolvesse **somar todas as suas tarefas inúteis** e substituir seu total de minutos ou horas por atividades que irão melhorar a sua qualidade de vida?
Mais tempo com a família, lazer, estudos, ginástica etc.

A sua satisfação pessoal com tudo o que produz depende deste tipo de análise à qual chamo “Análise Qualitativa do Tempo”. Não é porque tempo é dinheiro. Eu discordo deste conceito. Para mim, tempo é energia viva. Tempo é vida. O modo como você investe o seu, e eu o meu, é o que demonstra o tipo de pessoas que nós somos... e o que chegaremos a ser amanhã.

SEJA REALISTA

Olhe agora para dentro do seu ambiente de trabalho. O que não falta ali? Distrações, não é? Isso tem de sobra.

Os novos tempos exigem que sejamos mais produtivos. Porém, nem sempre conseguimos. Quase nunca é por ausência de capacidade para executar o trabalho, mas por falta de organização e concentração ou foco sobre o que fazer.

Todas aquelas coisas à nossa volta que nos **distraem** são **responsáveis** por boa parte da nossa **ineficiência**.

Que bom! Já temos o que culpar!!! Mas não se esqueça:

“Chocolate não engorda. **Quem engorda é você** —
caso coma muito chocolate!”

Quero dizer que, ao sermos interrompidos por tudo, o problema não está nas coisas, mas em nós.

Observe a lista:

- Passamos horas ao telefone, e muito do que falamos não é aproveitável.
- Levamos horas diante da tela de e-mails, e percebemos que muitos não são importantes.
- Gastamos tempo imenso em reuniões sem assertividade, em conversas de corredor ou no cafezinho sem qualquer objetivo. Se ao menos soubéssemos usar as conversas para reforçar os nossos laços com as pessoas, seria bom. Mas o que ocorre muitas vezes é o contrário.
- Os aplicativos de comunicação no celular desviam a nossa atenção no cinema, no restaurante, na empresa, no templo...

Depois de tudo, nós nos queixamos de que trabalhamos demais, de que fazemos horas extras desnecessárias e de que falta-nos tempo para viver, para melhorar a qualidade de vida. Ficamos revoltados ou atribuindo a culpa a alguém.

Sejamos francos. Você e eu sabemos que estar no local de trabalho não significa necessariamente produzir. Mas se o sucesso profissional depende cada vez mais do grau individual de produtividade, este impasse precisa ser resolvido com honestidade e sabedoria.

Enquanto não **mudarmos o nosso modo de ser** em função de **adquirir hábitos** que melhorem o nosso desempenho, tudo o que sabemos e fazemos **valerá pouco ou quase nada**.

POR QUE ESCREVI ESTE LIVRO?

Este e-book propõe-se a ser um guia, uma forma de orientação objetiva que vai direto ao alvo.

Ele é composto de instruções e ideias que foram organizadas para penetrar a sua consciência e fazer nela algumas mudanças nos padrões que atualmente regem os seus comportamentos no que tange ao “tempo”. Mas para que isso aconteça você precisa ter vontade forte - mais do que ter de levantar-se numa madrugada gelada, fazer uma dieta ou submeter-se a um programa de treinamentos físicos quando se sente bem com uma vida sedentária.

Sempre que concordar com o que expomos e decidir adotar as ideias como um padrão pessoal, você estará iniciando uma alteração no modo como a consciência influencia as suas ações.

Veja este exemplo. Você tem todo o direito de pensar que vermelho é a cor da paixão. Mas é obrigatório fazer uma mudança rápida e precisa neste padrão no instante em que você girar a chave de partida do seu carro para dirigi-lo. A partir de então, vermelho terá de significar “pare”! Isto é uma mudança no seu padrão pessoal de consciência.

As ideias que apresento neste livro têm por objetivo atuar deste modo em você.
E talvez você pergunte:

- “E isso basta para aumentar a minha produtividade?”

E eu:

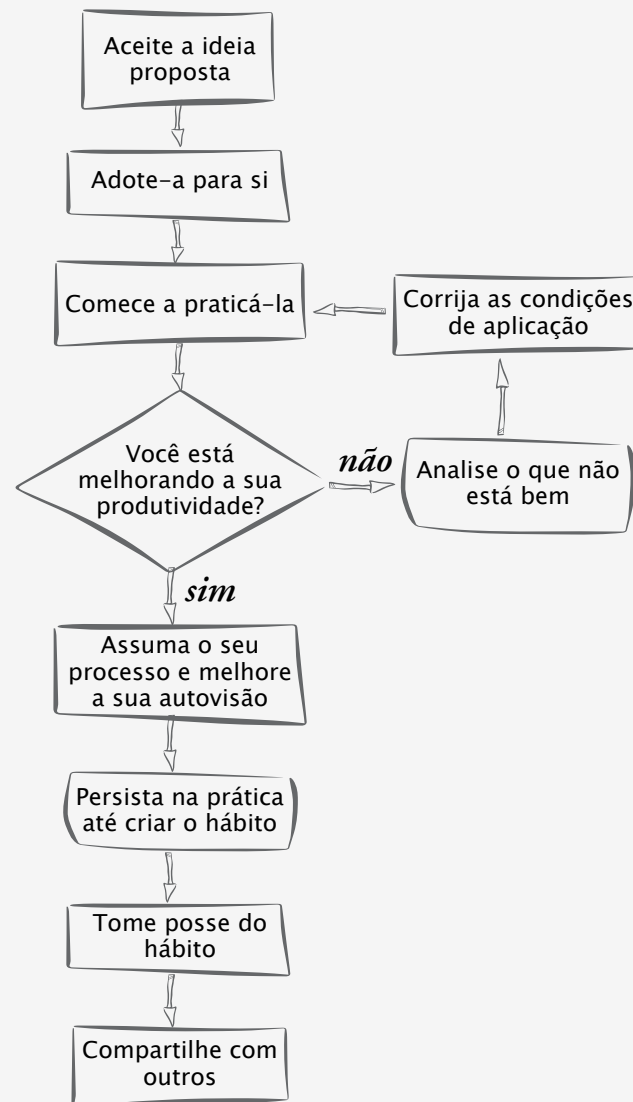
- “Não seja tonto. É claro que não!”

Cada ação sugerida neste e-book só funciona quanto mais praticada com convicção, seriedade, frequência e constância, com a devida observação dos resultados obtidos e promovendo-se as correções para persistir e acertar sempre mais.

O processo é:

- 1.** Nós expomos a ideia
- 2.** Você a adota como padrão de consciência
- 3.** Começa a praticá-la
- 4.** Habitua-se a desempenhá-la como parte de você mesmo
- 5.** Você se vê melhorando no seu desempenho
- 6.** Alegra-se em perceber a sua eficiência e toma posse da ideia, tornando-a sua. Então, compartilhe a sua experiência com outros

Vejamos como é o algoritmo deste processo:



Se você não sente necessidade de ganhar eficiência pessoal através da maximização do seu índice de produtividade, por favor, pare a leitura aqui.

Caso decida-se por adotar as condições acima expostas, parabéns! Ao final deste estudo, e com sua devida prática:

Você será **mais feliz** consigo mesmo(a),
terá mais **saúde** e será, de verdade,
mais **produtivo(a)** em tudo o que fizer.

COMO FUNCIONA ESTE e-BOOK

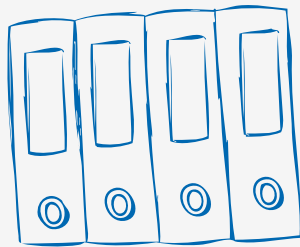
Há indivíduos para quem ser produtivo é natural. Talvez você seja um desses. Caso sim, o seu modelo mental quanto à gestão do tempo pode ser descrito como “organizado” e “bem estruturado”. Muitos não têm esta competência inata. Eu não a tinha, até alguns anos. Mas este não é um limite intransponível.

Qualquer pessoa pode aprender a ser **produtiva**.

Houve uma época da vida em que a minha habilidade em gerenciar o tempo era horrível. Eu dormia no máximo três ou quatro horas por noite, trabalhava demais, não ganhava dinheiro, vivia cansado e com uma sensação de improdutividade.

Certo dia, eu precisei de um médico. Ele mostrou-me que, devido a uma tendência familiar, o meu ritmo frenético e desordenado só facilitava o aparecimento de doenças, como diabetes, hipertensão e outras. E estas coisas ruins já estavam à minha porta.

Eu precisava resolver “esta bronca”. Tinha de aprender como tornar-me mais produtivo. Entrei “de sola” neste objetivo. Apreendi com livros, busquei experiências, entrevistei pessoas que sabiam e desenvolvi a minha própria visão prática. O que fiz então? Eu reuni:



- Todo o conhecimento e as habilidades que acumulei em melhorar a minha vida pessoal e profissional,
- As técnicas que empreguei em mim mesmo e, posteriormente, como consultor, no direcionamento de líderes de empresas para que se tornassem mais produtivos,
- Os treinamentos que conduzi durante o processo de *coaching* para jovens sucessores em empresas familiares,
- As orientações e acompanhamento que ministrei no desenvolvimento de empresários e profissionais liberais para que aplicassem sua energia no trabalho sem perder a saúde ou comprometer suas prioridades.

Então, reuni tudo isso de modo prático e resumido nas páginas deste e-book.

Portanto, você não está diante de mais um blá-blá-blá. Cada atitude que lhe proponho funciona.

Insisto para que você trabalhe duro e implante uma a uma das práticas no seu dia a dia. Elas serão degraus progressivos a lhe conduzir até um novo patamar de hábitos positivos e bem fundamentados na sua mente.

São **15 ATITUDES** práticas, ao todo.

Siga o algoritmo do processo, exposto anteriormente, para cada uma delas. Invista o seu máximo esforço em adquirir para si uma a uma das atitudes como propriedade pessoal, evoluindo e desenvolvendo-se na sua prática. Só depois você deve passar para a próxima, subindo assim mais um degrau.

Vendo-se produzir resultados positivos e seguros de desempenho na prática atual, você estará autorizado a um novo estágio, já que isso irá fortificar a sua autoconfiança e consequentemente a sua autoestima.

As 15 ATITUDES estão distribuídas em 5 diferentes áreas a que chamamos “Clusters”. Cada Cluster reúne práticas que lhe são próprias.

CLUSTER 1 ENERGIA PESSOAL
CLUSTER 2 PROPÓSITO
CLUSTER 3 TAREFAS
CLUSTER 4 LUGARES
CLUSTER 5 AUTO-GESTÃO

Cada ATITUDE virá acompanhada de ferramentas que poderão ser manuais e/ou digitais – *softwares* para o computador ou aplicativos para *smartphones*. Você poderá baixar em qualquer *device* e sincronizar tudo para não perder de vista o seu plano individual de eficiência e produtividade.

Vamos iniciar a nossa jornada!

PARTE 2: OS 5 CLUSTERS DA PRODUTIVIDADE DE ALTO DESEMPENHO

*Você vai entrar na área prática das 15 Atitudes
Poderosas para Aumentar a sua Produtividade*

CLUSTER ENERGIA

1 *Gerencie, primeiro, a sua energia para, depois, gerenciar o seu tempo!*

TRABALHAR MAIS

O principal problema de trabalhar horas a mais é que o tempo é um recurso finito. Energia é outra história. Definida na física como a capacidade para o trabalho, a energia vem de quatro mananciais diferentes do interior do ser humano:

- Corpo,
- Emoções,
- Mente e
- Alma.

Em cada indivíduo a energia pode ser sistematicamente ampliada e renovada periodicamente, desde que se estabeleçam rituais de comportamentos específicos intencionalmente praticados e programados com o objetivo de tornarem automáticos. É a isso que chamamos “hábito”.

FAÇA A SUA RECARGA DE ENERGIA

O primeiro estágio para se recarregar a energia efetiva de um ser humano consiste em começar a olhar mais para si mesmo. O que se espera disso?

- Perceber a sua individualidade,
- Conscientizar-se de que é um ser único, individual, independente em suas decisões e
- Seus atos produzem resultados.

Quando você se posiciona numa perspectiva de importância para si mesmo, vê surgir uma motivação nova em tudo o que se propõe a realizar. É o momento em que você começa a ver-se capaz de colocar mais de si em tudo. Isto é o aumento da autoconfiança.

Do outro lado da balança estão os comportamentos que empobrecem a energia pessoal. Seu custo é elevado.



Contam que alguém perguntou a Bill Gates, o fundador da Microsoft, como tornou-se rico e importante. Ele respondeu que estava no lugar certo e na hora certa. Mas depois de pensar melhor por alguns segundos, completou sua resposta, dizendo:

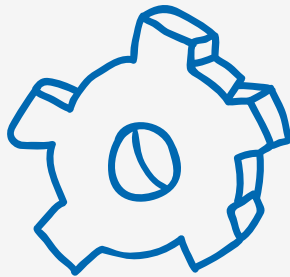
- “Quando tive as minhas ideias e visões, havia milhões de pessoas no planeta que também as tinham. A minha energia fez-me tomar uma atitude rápida, causou-me entusiasmo e eu as pus em prática. Creio que isso é que explica o meu sucesso”.

Energia elevada é a solução para muitos problemas e carências. Por que? Quem tem energia, tem entusiasmo.

Uma vida familiar movida pelo entusiasmo é bem diferente daquela que apenas reage às demandas do dia a dia. Aí está a diferença entre uma “casa” e um “lar”.

No trabalho é igual. O sujeito que sai indisposto logo de manhã, passará o dia inteiro pensando apenas no happy hour com os amigos. Quanto às tarefas, deixará a desejar. Por que isso ocorre? Olhe para este sujeito e logo verá o que lhe falta: energia positiva.

Na análise de muitos especialistas, quase 100% dos diagnósticos de má administração do tempo estão errados. O problema, na verdade, é má administração da energia pessoal. Consequentemente, falta entusiasmo. Então, os afazeres tornam-se penosos, a pessoa se perde em meio às prioridades que não sabe estabelecer e confunde-se sobre o que é importante ou urgente. E só de uma dose a mais de energia e boa vontade resolveria esta questão, posso garantir.



Um repórter entrevistava um fazendeiro cujas vacas leiteiras eram campeãs de produtividade em sua região, e lhe perguntou:

- “Quantos litros de leite, em média, as suas vacas dão por dia?”

Ao que ele respondeu:

- “Elas não dão nenhum litro. Eu é que tenho de ordenhá-las, senão a produção é zero”.

Assim também, se você acha que a vida lhe “dará” alguma realização, esqueça. Você é quem terá de “extrair realizações”, elevando as suas reservas de energia e colocando entusiasmo em tudo o que fizer.

CADA UM É UM!

Eu não sou igual a ninguém. O entendimento mais profundo da vida começa ao saber que não somos iguais entre nós. E não mesmo!

Cada ser humano é um indivíduo diferente de todos os demais. E não me venha com aquela piadinha:

- “Se somos todos diferentes, então somos iguais no fato de que somos diferentes”.

Isso é só quebra-cabeças, ou filosofia barata. Nada mais.

Eu sou único. **Você é único.** Ela é única!

Se me perguntar por que, eu direi duas coisas. A primeira: porque, de fato, somos – desde a primeira divisão celular no útero das nossas mães. E a segunda: porque temos de ser diferentes.

O mínimo denominador comum é inútil para a vida. O óbvio e o idêntico não oferecem vantagem.

Todos nós precisamos chegar logo ao momento de olhar mais alto do que já fomos capazes, e ter, com isso, motivação e empenho para buscar o que desejamos como seres humanos.

Eu e você temos de suplantarmos o básico e o comum.

O que se faz com o básico? Apenas os primeiros passos em qualquer direção.

Farinha, leite, ovos, fermento e açúcar são imprescindíveis para certas receitas. Mas se um grande cozinheiro utilizá-los apenas para servir uma massa de bolo assado, que valor terá? Até uma criança poderia fazer o mesmo. Porém, o suplemento que ele for capaz de elaborar e agregar a esta massa é o que o fará reconhecido por sua arte.

Nos primeiros passos, o básico é sempre imprescindível.

Mas para quem quer ir mais **longe**,
é requerido **ultrapassar o básico**.

O jogo de xadrez é assim. Teoricamente, qualquer pessoa pode aprender a jogá-lo em meia hora ou pouco mais. As regras são as mesmas para principiantes ou grandes campeões. Entretanto, quando pela primeira vez se vai além das táticas, deixando para trás o nível inicial em que se preocupa em movimentar corretamente as peças, então é que se formam os padrões mentais que distinguem o verdadeiro profissional de todos os amadores que apenas movimentam peões, cavalos, bispos etc, sem nenhuma estratégia.

O sucesso de um projeto sério – seja um negócio, a carreira profissional ou o autodesenvolvimento – depende precisamente de o protagonista ver-se como individual, um ser único. Nada terá bom êxito sem que se diferencie efetiva e comprovadamente.

Tudo o que chegou no máximo a ser “lugar comum”, jamais será percebido ou apreciado. Todos o tratarão com indiferença.

A recarga da bateria pessoal de energia do ser humano depende dele ter consciência de que deve investir em si.

UM INVESTIMENTO RIQUESSIMO

Para melhorar significativamente a sua produtividade você deve descobrir quais são os comportamentos que lhe põem “para baixo”. Refiro-me às atitudes que reduzem ou empobrecem os seus reservatórios pessoais de energia.

Alguns exemplos:

- Deixar tudo para amanhã,
.....
- Justificar os próprios erros ou lançar a culpa sobre outros em vez de assumi-los,
.....
- Ser desorganizado,
.....
- Reclamar de tudo,
.....
- Permitir que a preguiça tome conta,
.....
- Consumir álcool, fumo ou drogas,
.....
- Perder o equilíbrio das necessidades pessoais como ocorre aos *workaholics*, que trabalham sem moderação e deixam de lado aspectos de valor para a vida, saúde e relacionamentos.

Se um ou mais itens desta lista, ou outros, estão presentes entre os seus hábitos, chegou o momento de assumir a responsabilidade de promover mudanças, independentemente das circunstâncias que você estiver enfrentando.

AUTOCONTROLE

Quando foi a última vez que você sentiu estar no total controle de si mesmo? Aliás, você consegue se controlar? Tem domínio sobre os seus atos e desejos? Uma das coisas que sei a seu respeito é que você não tem controle pleno sobre os seus pensamentos. Concorde? Se lhe disser que “eu também não tenho” você sente algum consolo?

Hoje em dia, quase todos nós somos controlados em grande parte por alguma força externa: circunstâncias, mídia, marketing, ideias massificadas, conquistas não alcançadas, dinheiro, instituições, governos, e muito mais. Quase nada resta para o nosso autocontrole.

Vivemos iludidos de que somos donos do nosso próprio nariz; fantasiemos que estamos no comando do raciocínio; dormimos e acordamos, dia após dia, galgados sobre estas mentiras.

Para começar, estamos muito mal ajustados à realidade do tempo. Ora vivemos no passado – com lamentações, saudades e insatisfações com pessoas ou atos –, ora no futuro – adiando deveres, cobiçando o que ainda não atingimos, sonhando com sucesso e conquistas porque não lutamos.

Isto, para mim, não é “viver”, mas simplesmente “existir”.

Eu converso todos os dias com empresários, gerentes, executivos e colaboradores de todos os níveis hierárquicos em empresas. Não enxergo um sequer que tenha domínio equilibrado sobre seus pensamentos ou, o que é pior, sobre o que se propõem a gerenciar. Em geral, eles estão em busca incessante de algo que imaginam faltar e não sabem exatamente o que é. Chego a pensar que “não estar satisfeito e contente” é um padrão a que todos se submetem sem jamais questionar ser isto bom ou ruim. Eles se parecem com peixes de um rio poluído, com seus

corpos imerso na água e a boca buscando desesperadamente por um pouco de oxigênio no ar externo, já que não o encontram em seu próprio habitat.

Nossas sensações nos escravizam. Escravo é aquele que se submete a um trabalho degradante em troca apenas de sustento. Todos sabem e até percebem isso. Mas quem muda?

Tenho amigos e clientes que fazem terapia há anos. E quando entendem as razões verdadeiras que os levam a um comportamento destrutivo, ficam desesperados e atônitos, mas prosseguem vivendo suas vidas fúteis e sem nenhum sentido.

Entender o que lhe falta ou é demais, ou não basta.

Mudar é o processo mais difícil da vida. Mas é também
imprescindível. É coisa para heróis!

Mudar o funcionamento ou a operação da mente é só o que pode converter um fulano qualquer na “pessoa-que-nasceu-para-ser-grande-e-desempenhar-um-papel-importante-no-mundo”.

Mudar é criativo. Mudar é o que nos move. Mudar é o que muda tudo!

A dor não dura para sempre. O prazer não dura para sempre. As coisas pelas quais demos o sangue para adquirir talvez não valham nem a milionésima parte da vitalidade que foi investida.

Contam que jamais existiu um milionário que, no leito de morte, tenha lamentado não ter passado mais tempo em seu escritório ou fábrica, mas sim ter perdido a infância dos filhos, o amor da esposa, ignorado a sabedoria contida nos momentos de profunda sensibilidade, deixar de usufruir da natureza, buscar paz interior etc.

Não podemos **controlar tudo** e todos. Mas investir crescente esforço em **criar autocontrole**, isto, sim, podemos.

Quem tem maior poder do que aquele que domina as próprias paixões?

Qual império é maior do que o do homem que se autodomina?

O tempo presente está vazio, mas pronto para ser preenchido. A qualidade que dermos às nossas atitudes é que nos dará retorno em sensação de estar vivendo dias plenos, semanas realizadas e metas atingidas com equilíbrio e segurança.

Atitude # 1

Descubra em quais horários do dia você tem mais energia e bloqueie este tempo para dedicar-se à solução dos seus grandes problemas.

- Aprenda a usar o Google Agenda, que você acessa em www.google.com/calendar
.....
- Você poderá, por exemplo, bloquear este horário como tempo de trabalho pessoal, de modo a não agendar reuniões ou atividades que não estejam entre as suas principais.
.....
- Há, por exemplo, pessoas que não agendam nenhum compromisso com terceiros até as 10h30m. Elas empregam o período do início da jornada até esta hora para escrever, criar, fazer brainstorming, planejar, organizar itens de pré-requisitos para outras atividades que acontecerão durante o dia etc

Atitude # 2

Descubra quais atividades mais o (a) energizam e inclua-as na sua agenda como “eventos frequentes”.

- Este é um recurso excepcional: descubra quais são as atividades que aumentam a sua energia e que, após desempenhadas, proporcionarão melhores condições de conduzir as outras tarefas importantes.
- Eu mesmo faço treinamento físico três vezes por semana antes do primeiro período de trabalho. Já testei ao final do dia e não foi bom.
- Novamente, use Google Agenda, www.google.com/calendar, ou a Agenda do Microsoft Outlook. Marque ali todos os seus eventos recorrentes.
- Como funciona para mim? Eu agendo treinamentos físicos às terças, quintas e sextas das 6h às 7h; durmo geralmente das 23h às 5h da manhã nos dias da semana. Durante a semana, dedico quatro horas à leitura noturna, divididas em duas noites: das 20h às 22h.
- Faço questão de incluir na agenda todas as atividades que me causam bem-estar e são úteis para fortalecer-me ao desempenho das demais.
- Você pode fazer o mesmo com as tarefas do trabalho. Descubra com que frequência você deve promover determinadas reuniões que irão recarregar os seus reservatórios de energia.
- Empresas que adotaram, por exemplo, a prática da reunião dos colaboradores em pequenos grupos antes de iniciar a jornada de trabalho com o fim de promover o alinhamento de objetivos, obtiveram seu maior comprometimento com metas, com os clientes e com o atendimento. Por que isso acontece? Permite a todos recarregarem suas energias. Isso é fato.

Atitude **Faça pausas regulares.**

3

QUEIMA TOTAL

Pessoas viciadas em trabalho sempre existiram. Mas parece que o número só aumenta desde a última década. Alta competitividade, vaidade, ganância, sobrevivência ou necessidade de provar algo a alguém ou a si mesmo podem ser algumas das causas.

O chamado *workaholic* geralmente não consegue se desligar do trabalho, mesmo fora dele. E não consegue organizar suas tarefas. Não sabe separar entre as atividades que são importantes e as urgentes. Isso causa problemas, como: deixar de lado seu parceiro, filhos, amigos, perda da qualidade de vida e não para aí. No começo, aparece insônia, surtos de mau-humor, atitudes agressivas em situações de pressão ou desconformidade com os resultados esperados. E vai se agravando quando não tratado.

Ok. Mas vamos pensar nos seguintes pontos:

- Dedicção exagerada à atividade profissional,
- Desejo de ser o melhor,
- Demonstrar alto grau de desempenho,
- Medir a autoestima pelo sucesso.

Isto não parece uma lista de objetivos de uma carreira bem-sucedida? Mas, não é! Trata-se dos sintomas de uma doença chamada Síndrome de Burnout.

A palavra vem do inglês, pronuncia-se “barn áut” e significa “queimar por completo”. É um mal que provoca esgotamento por causas profissionais.

O indivíduo começa a trabalhar com obsessão, sem se importar com limites, e quer se afirmar pelo desejo compulsivo de realização. Nessa busca sem freios, começam os distúrbios psicológicos, como a necessidade de fazer tudo sozinho – e a dificuldade de delegar tarefas a outros –, trabalhar a qualquer hora e mostrar descaso com as necessidades pessoais – comer, dormir, estar com amigos. Ele se isola, e sua única medida da autoestima é o trabalho.

Aparece, então, forte desgaste físico, fadiga e exaustão. Porém, ele terá tendência a negar seus sintomas expressando certa dose de agressão e cinismo.

Qual é a dinâmica da Síndrome de Burnout?

Esforços excessivos no trabalho sem intervalos para recuperação, isto é, **sem pausas regulares**.

Limites são indispensáveis em tudo nesta vida.

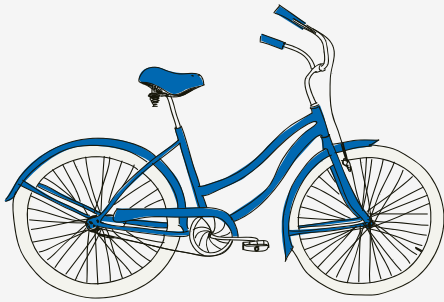
Um ótimo e inteligente passo é estabelecer períodos de parada entre as tarefas funcionais cotidianas.

COMO ESTABELECEER PAUSAS IDEAIS?

Quer ser mais produtivo? Mantenha a mão na massa, os dedos no teclado e os olhos na tela, porque quanto mais tempo você trabalhar, mais rápido ficará pronto, certo?

Errado!

Um crescente volume de evidências mostra que fazer pausas regulares das tarefas mentais melhora a produtividade e a criatividade, e que sacrificar os horários de pausa pode levar ao estresse e à exaustão.



- “Uau! Acho que vou para a academia agora!”

“A concentração mental é semelhante a um músculo”. Quem afirma isso é Jack Fishman, professor de Gestão na Universidade de Nova Iorque. E explica que “ela se cansa após o uso prolongado e precisa de um período de repouso a fim de se recuperar tanto quanto um levantador de pesos precisa de descanso antes de fazer uma segunda rodada de repetições na academia”.

- “Mas as pausas são longas. E eu me sinto culpado ao usufruir de muitas delas”.

As pausas podem induzir à culpa porque elas são “este pequeno oásis de tempo pessoal que temos enquanto estamos nos vendendo para outra pessoa”, adverte o Professor Fishman. “Mas este é o ponto. Empregados em geral precisam separar alguns minutos de seu tempo regular na função que exercem para recarregar seus recursos internos”, considera o professor. “As opções incluem: caminhar, alongar-se, ler algo leve ou ir a outra sala sem interromper colegas ou desviar seu foco. A pausa para o almoço é de suma importância. Nela ocorrem dois tipos de recarga: nutricional e cognitiva”.

Gestores que não encorajam seus subordinados a aproveitar estes momentos são míopes.

A regra básica é: não espere chegar ao fundo do poço para fazer as suas pequenas pausas de recuperação e recarga de energia pessoal. Se a coisa chegar a ponto de “Eu tenho de sair para dar uma volta no quarteirão antes que eu exploda”, você já passou a linha de tolerância e esta saída pode não resolver nada.

Sintomas de necessidade de recarregar as energias incluem preguiça frequente, olhar para o infinito ao estilo “sonhar acordado” e desânimo logo nas primeiras horas do dia.

A FREQUÊNCIA DAS PAUSAS

Com que frequência devem ser as pausas?

Faça as suas pausas com qualidade, porém, não intensamente. Cada caso é um caso.

Há quem trabalhe durante um período prolongado e não perca o vigor pelo prazer que sente no que faz. O próprio trabalho o alimenta retroativamente. O Professor Fishman indica: “o que mais drena a reserva de energia de qualquer pessoa é forçar-se a seguir em frente quando o corpo ou a mente solicita uma pausa”.



Pare para tomar uma xícara de café, mas não delongue. Atualize um aplicativo no seu celular. Visite alguém no andar de cima ou na sala ao lado. Só não vá longe demais com isso.

Não exagere em nada e não torne as suas paradas uma prioridade sobre o desempenho da sua função. Se você é empregado, não faça pausas que envolvam circulação de longa distância no ambiente da empresa. Pode soar negativo. Limite-se. Além disso, pausas demais instigam a procrastinação. Qualquer coisa ao extremo não será boa.

Estudos comprovam que trabalhadores sedentários prejudicam sua saúde. “O projeto do ser humano é ser uma entidade móvel”, diz o Dr. Joshua Levy, do Labor Health Institute, de Washington. Ele é um defensor do uso frequente dos pés. Segundo ele, “devemos usar muito os nossos pés. E isto inclui o trabalho e outras tarefas estáticas”.

- “Eu preciso fazer mais algumas ligações, mas estou com sono! Se eu pudesse, tiraria um cochilo debaixo da minha mesa de trabalho”.

Você já sentiu isto alguma vez? O Dr. Levy é um forte apoiador da sesta – breve repouso após o almoço. Mas numa empresa isto só deve ser feito quando autorizado pela administração. Caso contrário, os sonolentos pós-refeições são reputados como preguiçosos.

Quando se trata de produtividade e concentração, todo mundo tem capacidades diferentes. A administração deve encorajar os funcionários a desenvolver rotinas eficazes de quebra individual de sua rotina de trabalho. Uma proposta excelente, segundo médicos especialistas, é tentar trabalhar em intensas rajadas de 15 a 30 minutos, intercaladas com pausas de 5 minutos, em ciclos que se repetem ao longo do dia. Isso funciona porque “o processo de pensamento não é projetado para ser contínuo”, diz o Dr Levy.

Longas e ininterruptas horas não se traduzem em bom trabalho. É melhor optar pela eficiência e trabalho produtivo. Isto vale mais. E você deve se convencer de que pausas frequentes fazem parte disso.

Observe duas situações:

- Evite usar as pausas programadas para contatos externos por fone ou outros meios que abram a porta para problemas pessoais que venham concorrer com a sua atenção e foco. Aprenda a separar as situações sem que uma prejudique a outra.
-
- Há empresas que não permitem o acesso a mídias sociais ou o uso do celular no ambiente de trabalho. Nestes casos, evite estes recursos nos momentos de pausas.

INSPIRAÇÃO E PRODUTIVIDADE

Gosto de um conto que também é uma inspiração poderosa sobre produtividade e como alcançar melhor desempenho no trabalho e na vida. Fala de um jovem lenhador que, em um só dia, conseguiu derrubar 70 árvores. Em sua região viviam muitos outros lenhadores profissionais cujo recorde de derrubada era de 72 árvores num mesmo dia. O rapaz sonhava com a fama. Assim, estabeleceu para si a meta de superar o recorde.

Certo dia, acordou mais cedo e, determinado como jamais se sentiu antes, dedicou-se a trabalhar duro. Ao final do dia, conseguiu apenas 68 árvores.

Calculou melhor, planejou e organizou o dia seguinte.

Acordou ainda mais cedo e, motivado, redobrou seu esforço. Almoçou correndo, tratou de não perder tempo com conversas e não desviou seu foco. E então? Surpresa! Seu rendimento caiu mais. Ele só conseguiu 65 árvores.

Frustrado e vendo-se como um incompetente, chegou a cogitar que seu trabalho de nada valia. Sentou-se desanimado à beira do caminho de casa.

Um velho e experiente lenhador, observando a tristeza do moço, sentiu pena. Aproximou-se com paciência e brandura, e puxou conversa. Ouviu a narrativa detalhada de seu insucesso, pensou, e então fez-lhe uma pergunta:

– “Meu rapaz, ao longo da sua jornada de trabalho, quanto tempo você separou para afiar o seu machado?”

A expressão “parar para afiar o machado” é a metáfora mais prática e próxima do real objetivo das pausas no trabalho, pois sua razão é recarregar os reservatórios de energia a fim de possibilitar maior produtividade, com inteligência e entendimento de como o corpo e a mente funcionam.

Existem áreas da vida nas quais fazemos repetidas vezes a mesma coisa esperando um resultado diferente. Talvez exatamente por isso nunca tenhamos o sucesso que desejamos ou merecemos! Albert Einstein dizia que “loucura é fazer as coisas sempre do mesmo modo esperando resultados diferentes”.

Uma das finalidades da pausa também pode ser analisar o desempenho, adotar medidas corretivas sobre erros, avaliar falhas ou fraquezas e aprender como superá-los. Isso pode ser igual ou tornar-se mais importante do que o próprio trabalho em si.

CLUSTER PROPÓSITO

2

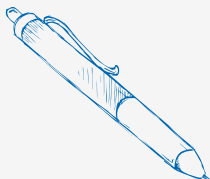
Tenha um propósito e planeje o seu tempo com um sentido.

Atitude # 4 Mantenha uma agenda geral em que você tenha controle sobre cada compromisso, reunião ou evento social com que se comprometer.

COMO MANTER UMA AGENDA?

Nenhuma agenda é a melhor. Mas você deve considerar os seguintes atributos e empregos:

- Portabilidade. É preciso levar a sua agenda a reuniões e encontros. Sendo impressa, verifique se ela se encaixa facilmente na sua bolsa, mala ou mochila.
- Espaço para escrever. Mesmo que uma agenda tenha belas fotos, provérbios ou frases engraçadas, a sua deve ter a finalidade de lhe permitir pleno controle sobre os seus compromissos. Para isso, deve haver espaço suficiente para anotar.
- Espaço para informações relacionadas, como: telefones, endereços de e-mails e outros dados das pessoas.



- Visibilidade: a sua agenda será aberta para acesso de todos no trabalho e em casa, ou você prefere mantê-la privada e pessoal?
- Acessibilidade: tenha a sua agenda e uma caneta ou lápis à mão o tempo todo. Ao chegar ao seu local de trabalho, tire-a da bolsa e deixe-a aberta à sua vista, ou carregue na tela para que seja acessível o tempo todo.
- Consulte sempre a sua agenda. Olhe para ela toda vez que você agendar algo novo. Tome alguns minutos a cada manhã ou à noite – ou ambos; o que for melhor para você – para verificar o que está por vir no dia, no dia seguinte, na próxima semana. Isto lhe ajuda a preparar-se. Use a sua agenda para anotar qualquer coisa de que você deverá lembrar-se sobre os eventos marcados. Caso tenha de levar um contrato, um livro, objeto, marque junto do evento correspondente. Além disso, cada nova olhada lhe permite prever possíveis conflitos ou problemas.
- Se você usa uma agenda eletrônica no seu computador, celular ou tablet, defina lembretes de *pop-ups* antes dos compromissos. A maioria dos bons sistemas permite ajustar a hora do lembrete. Configure para que você tenha vários avisos. Deixe um tempo de sobra para preparar uma tarefa ou apresentação que será demandada naquele evento. E, importante, não esqueça de computar os tempos de deslocamento previstos.
- Ainda sobre as agendas eletrônicas: aprenda a configurar compromissos repetitivos e datas importantes, como aniversário da esposa/namorada/ filhos, amigos, clientes... Talvez você tenha uma reunião a cada terça-feira às 9h. Seu computador ou tablet irá alertá-lo com facilidade. Basta programar.

- A minha agenda favorita é a do Google – www.google.com/calendar : fácil de usar, sincroniza lugares e até as condições do tempo. Caso necessário, você tem a opção de liberar o acesso para as pessoas diretamente relacionadas a você e que devam saber dos seus compromissos – como secretária, auxiliares, o seu chefe e outros membros da sua equipe.
-
- Eu sincronizo a minha agenda com o aplicativo CalenMob no iPhone e assim eu levo todos os eventos comigo.

**Atitude
5** **Limite o número de projetos em que você está trabalhando. Inicie ou assuma um novo somente depois de abrir espaço do tamanho da responsabilidade que ele exige.**

Por exemplo: Não autorize-se a ler mais de um livro profissional de cada vez. Isso irá mantê-lo focado e permitir que coloque em prática as ideias mais exequíveis, além de fazer as anotações pessoais necessárias ou criar apresentações para compartilhar os pontos de vista com colegas ou subordinados.

OLHANDO A GESTÃO DE FRENTE, COM ZOOM

Vi gente demais falando e escrevendo sobre como administrar o tempo. Elas mesmas têm grande dificuldade em praticar tudo que ditam. Eu também; já sofri demais por isso. Por conta do preço que paguei, consegui alguma visão prática a respeito.

Uma grande vitória nesse campo é entender que administrar o tempo não é questão de ficar contando os minutos dedicados a cada atividade. Isto pode ser um passo bem primário. Mas para se avançar nesta ciência, é preciso saber definir prioridades.

Em tempos malucos como os de hoje, talvez nunca tenhamos tempo para fazer tudo o que precisamos e desejamos. Então, ter clareza sobre o que são prioridades é chave. Um santo remédio para resolver dissonâncias e culpas do dia a dia é agir para definir e realizar as prioridades.

POR FAVOR, ENTENDA!

Uma prioridade pode ser importante ou urgente. É óbvio, pois, o que não é importante ou urgente não está na lista de atividades de quase ninguém.

Há prioridades que são ao mesmo tempo importantes e urgentes. Estas devem ser feitas imediatamente, na primeira oportunidade. Não são problemas.

As coisas começam a ficar complicadas diante daquelas prioridades que consideramos importantes, mas não são urgentes, e das que são urgentes, porém, não importantes.



Você deve achar importante ficar mais tempo com a sua família. No entanto, você tem que trabalhar “n” horas para concluir um projeto. Este trabalho é urgente. Você irá trabalhar nele mesmo que isso prejudique a convivência familiar.

Mas o que fazer se o seu trabalho não for mais importante? Neste caso, a família ocupará o lugar de destaque entre os seus valores. Mesmo assim, o trabalho continuará sendo uma prioridade, pois, de outra forma você corre o risco de ser despedido ou perder clientes, e a sua família ter seu sustento comprometido.

Estes conflitos mostram que devemos desenvolver uma lógica inteligente para lidar com as coisas que são importantes e urgentes.

Algumas das tarefas que temos a realizar não são nossas escolhas. São impostas por outros ou por situações. Refiro-me àquelas em que não temos a opção de não realizar. Se isso lhe incomoda, lembre-se de que quase ninguém neste planeta tem autonomia plena sobre o tempo. Nem a rainha da Inglaterra.

Pense, por exemplo, que quando aceitamos um emprego, estamos assumindo o compromisso de ceder a outrem parte considerável do nosso tempo. Cedendo, não, vendendo. É claro que junto do tempo também está anexo o nosso esforço, nossas capacidades e habilidades, conhecimentos etc.

O que mais dificulta e confunde é o mau uso do tempo dedicado ao trabalho. Isso acarreta a necessidade de horas extras ou de se levar tarefas para casa. Trocando em miúdos: se isso acontecer, estaremos também usando mau o tempo que passamos em casa. “Usar mal”, aqui, significa empregar o tempo para fazer o que não é nem importante e nem urgente, mas apenas algo que, por força de um hábito ou vício, fazemos sem que produza quaisquer frutos.

HÁBITOS E VÍCIOS

Você tem vícios? E hábitos? Quantas coisas você faz sem nenhuma consciência a respeito?

Ouvi um professor dizer a um aluno que ele nunca deveria abandonar a leitura de um livro, por pior que fosse. É uma bobagem! Se o livro não presta, tome a decisão de romper com a leitura. Prosseguir será desperdício de tempo. E isso é fatal, você já sabe.

Leia o relato do gerente de RH de uma grande empresa:

- “Eu disse à minha família que não poderia fazer algo com eles domingo de manhã porque precisava ler os jornais. Eu leio os melhores jornais do país todos os domingos. Um gerente do meu gabarito precisa estar bem informado. E à tarde, leio a revista semanal de maior circulação”.

Então, eu lhe perguntei:

- “Você realmente precisa ler isso tudo?”

Fiz esta questão assim que vi tratar-se de vício. Era um hábito fortemente enraizado que, apesar da motivação, fazia mal aos rumos de sua vida. Afinal, o que poderia acontecer se ele não lesse os jornais? E a revista? Absolutamente nada.

Este amigo matava todas as manhãs e tardes de domingo lendo notícias! Ele nunca havia atinado que se houvesse algo importante nos jornais, ele fatalmente ficaria sabendo instantaneamente. Não sou contra a busca por informações. O problema é que a maioria dos jornais, revistas e dos fatos que passa a ser notícia na televisão não é notícia de verdade. Trata-se apenas de um requebrar constante e sem fim das mesmas histórias. Além disso, estamos cercados por notícias. Elas estão aí – como o ar. Não é preciso gastar tempo precioso para acessá-las. Se o meu amigo gerente raciocinasse assim, poderia mudar o modelo mental que adotava. E quanto tempo se abriria? Ele passaria a “ganhar” as horas gastas com todo este ritual em que ele tinha fé ser imprescindível e ser mais feliz! Incrível, não?

De modo similar, é possível ir ganhando uma horinha aqui, outra ali, e investi-las em coisas que realmente queremos e devemos fazer – para as quais não achamos tempo agora e que nos farão melhores e maiores seres humanos em qualidade.

Administrar o tempo é ganhar autonomia sobre a vida. É ser livre. Porém, é uma batalha a ser lutada todos os dias, e que requer jamais perder a consciência.

Se você deseja a autonomia de decidir ficar mais tempo com a sua família – ou estudar mais, ou apenas relaxar – terá que ganhar esse tempo deixando de fazer outras coisas “menos importantes” para você. Requer raciocínio e decisão.

RECURSO

O tempo é o único recurso distribuído entre as pessoas de forma amplamente democrática, muito mais do que outras coisas de que dependemos, como a inteligência, por exemplo.

Todos os dias, no planeta Terra, cada habitante vivo recebe exatamente 24 horas para “gastar” – nem mais, nem menos. Só não aqueles que vivem seu último dia de vida. Rico não recebe mais do que pobre, chefe não recebe mais do que subordinado, sábio não recebe mais do que ignorante. Entretanto, a despeito dessa igualdade, alguns conseguem realizar grande número de coisas no mesmo período. Outros se perdem e ficam com a culpa de nada produzirem. É terrível! Eu já me vi nesta situação inúmeras vezes.

O que faz a diferença? Perceber que o tempo é um recurso altamente perecível. Um dia perdido jamais será recuperado. Estará perdido para sempre.

Mas tempo se ganha. Tempo se faz. Como? Deixando de lado coisas que não são nem importantes, nem urgentes e sabendo priorizar aquelas que são importantes e/ou urgentes. Falo de valores. Valores pessoais.

Ter tempo não é um atributo de quem não tem o que fazer. É, sobretudo, saber administrar as tarefas de modo a desempenhar o que se precisa ou quer. Pela mesma análise,

Ser **produtivo** não equivale a **estar ou parecer-se ocupado**.

Muita gente está **ocupada o tempo todo**
exatamente porque **são improdutivas!**

É o que mais acontece! Elas não sabem onde concentrar seu esforço e, por isso, ciscam aqui, ciscam ali, e estão sempre na mesma, em círculos.

Ser produtivo é saber dividir o tempo de acordo com as tarefas. E também é “ter sentido”, “conhecer as razões” e “saber aonde se vai”.

Gerir o tempo, em última instância, é planejar a vida de modo estratégico. Como? Planejar de maneira a ter um objetivo, e após isso, determinar os caminhos para alcança-los.

Então, façamos um resumo:

- Passo 1.** Determine aonde você quer chegar. Pergunte-se: “Onde quero estar?”; “O que quero ser?”.
- Passo 2.** Transforme objetivos meramente verbais em metas reais, concretas, com prazos, quantificações e métricas, isto é, medidas claras.
- Passo 3.** Decida, em linhas gerais, como as metas serão alcançadas quanto ao passo a passo. Não esqueça de fazer a previsão dos recursos que serão necessários.
- Passo 4.** Crie um plano tático. Levante as alternativas disponíveis para se chegar aonde você quer – escolha as fontes de financiamento de suas ideias. Um emprego, por exemplo, é uma fonte de financiamento.
- Passo 5.** Aja.

Durante este processo, avalie constantemente os meios que você está usando. Verifique se estão facilitando que você chegue mais perto de onde você quer estar ao final desta jornada. Se o seu plano não estiver acontecendo, troque o “meio”. Por exemplo, pode ser que o seu emprego não seja um bom “meio” para gerar os recursos necessários. Se isto for verdade, busque outra colocação.

Aquele velho ditado é a base de tudo isso: “Se você não sabe aonde quer chegar, provavelmente nunca chegará lá”... e eu acrescento: por mais tempo que tenha.

Quando o nosso tempo acaba, a vida chegou ao fim. Não temos como obter mais. Portanto, tempo é vida. Quem administra o tempo ganha vida. Quem perde tempo, está se suicidando. Prolongar a duração da nossa vida não está sob o nosso poder. Mas quando gerimos bem o tempo, é como se vivêssemos mais, pois vivemos melhor. E isso está ao alcance de todos. Só requer esforço.

CLUSTER TAREFAS

3

Gestão de tarefas: o seu caminho para o sucesso!

Atitude # 6 Liste todas as suas tarefas em ordem e passe a gerenciá-las sem perder nenhuma de vista. Não caia na besteira de escrever tudo em papéis adesivos, folhas soltas de bloco de nota ou guardanapos.

- Eu adoro o *Gadget* de Tarefas da Agenda do Google. É simples de usar e os recursos poderosos.
- Acesse em <http://www.google.com/calendar>
- Após fazer o login no Google Agenda, vou para Minhas Agendas e clico em Tarefas. O gadget de tarefas aparece à direita da grade da agenda. A ajuda instrui claramente sobre como navegar e gerenciar a lista de tarefas. É muito fácil.
- Usar datas de conclusão é uma forma útil de organizar tarefas.

- Como isso funciona? O *Gadget* de Tarefas permite:
 - Criar uma tarefa com uma data de conclusão: Clique em um espaço vazio na visualização de Mês ou na seção Dia inteiro e selecione a opção Tarefa.
 - Atribuir uma data de conclusão à tarefa existente: Clique na seta para a direita ao lado da tarefa em questão na lista de tarefas. Em seguida, clique no ícone de calendário para selecionar uma data.
 - Modificar a data de uma tarefa: Basta arrastar a tarefa para uma nova data (como você faria com um evento da agenda).
 - Marcar a tarefa como concluída: Clique na caixa de seleção ao lado da tarefa.
- Para quem quiser fazer o controle das tarefas num caderno, a maneira mais simples é
 - Liste as tarefas na página do dia correspondente.
 - Quando uma tarefa é concluída, pode-se riscá-la ou fazer uma marca.
 - Ao final do expediente ou no início da jornada do dia seguinte, copie as tarefas pendentes do dia passado para a página do dia seguinte, e assim sucessivamente, dia após dia, até que ela seja cumprida.
- Como resultado, muito raramente eu esqueço ou perco alguma delas. Assim, eu mantenho a reputação de ser confiável e cumprir as minhas promessas.

ANOTE TUDO

Onde quer que eu atue em consultoria, mostro quanto perdem os profissionais que entram em uma reunião ou negociação sem ter consigo um caderno para anotações dos pontos mais salientes e consideráveis.



O caderno é um apoio à memória.

Talvez você não saiba, mas a mente humana possui um complexo sistema de descarga de registros pelo qual joga fora todas as informações que não estão no centro dos nossos maiores e principais interesses. É um processo natural e lógico, pois, se armazenássemos tudo, não suportaríamos a tremenda avalanche de informações que inevitavelmente nos mataria.

Mas não se preocupe com isso, desde que você esteja usando um caderno. Ele permite a você visualizar tudo o que foi anotado em cada ocasião, nos dias anteriores, as pendências, compromissos de retorno telefônico etc.

Durante uma negociação, por exemplo, surgem situações que precisam ser anotadas. Elas abrirão a sua visão, caso necessite recordar dos tópicos-chaves posteriormente. Por isso, não se esqueça de anotar a data no alto de cada página, assim como a referência do evento que está sendo registrado.

Há muitos anos tive um chefe que me ensinou a usar um caderno. Você também irá se lembrar dos benefícios que os seus cadernos lhe trarão. Sabe por que? É simples:

“O que a memória pode esquecer, um caderno com anotações bem organizadas lhe fará recordar”.

**Atitude
7** **Ao final de cada semana, reflita e analise os seus eventos e tarefas passados. Depois, olhe para frente a fim de se certificar de que você captou todos os *insights* de que precisa para melhorar o seu desempenho na próxima semana.**

OLHE PARA TRÁS ANTES DE SEGUIR À FRENTE

Você tem vida agitada e uma lista de 1 km de coisas a fazer. Infelizmente, adicionar uma nova tarefa a esta lista não significa que ela será feita. Pensar sobre como é possível trabalhar de forma mais inteligente é bem melhor do que submeter-se a uma vida de escravo, não? Você pode e deve fazer isto. E é fácil. Basta incorporar uma revisão semanal à sua rotina.

Simplificando, a revisão semanal é um período de uma ou duas horas em que você se dedica a analisar a semana passada e a organizar-se para a próxima, buscando a máxima garantia de que nada irá escapar pelas frestas.

Esta revisão é um tempo reservado para que você seja o dirigente da sua vida pessoal e profissional, organizando as tarefas, elegendo prioridades, fazendo listas de pessoas com quem precisa falar ou fazer follow up – dar acompanhamento – e organize-se em relação às coisas que são realmente importantes.

Isto significa que você não deve gastar o seu tempo de revisão trabalhando. Esta é a sua hora de olhar pelo retrovisor, conectar-se com o trabalho já realizado e agir como o CEO – Diretor Presidente – da sua própria empresa.

Durante a sua avaliação, é importante ser **um bom analista,**
e não **um gerente amador.**

Escolha um dia que funcione bem para você. Pode ser ao final da semana.

Uma armadilha comum em que as pessoas caem ao tentar uma revisão semanal é demandar tempo demais. Lembre-se: esse tempo não é de fazer coisas, mas de rever ações. Não permita que a sua revisão semanal leve horas e horas. Seja crítico e analítico o suficiente para tomar atitudes que o façam ver-se progredindo e sendo mais produtivo.

Resumindo: Como fazer uma Revisão da Semana Passada?

- Passo 1.** Escolha um dia que funcione bem para você.
- Passo 2.** Separe um período de uma ou duas horas, no máximo.
- Passo 3.** Analise como foram as tarefas da semana passada em relação a:
- a.** Tempo dedicado
 - b.** Rota de deslocamento
 - c.** Objetivo estabelecido
 - d.** Sucesso alcançado
 - e.** Outros parâmetros que sejam consideráveis no seu caso.

Passo 4 Destaque as situações que requerem revisão ou continuidade.

Passo 5 Não se perca buscando culpados, mas descubra as causas verdadeiras e a encontre a medida de recuperação adequada, quando possível.

Passo 6 Passe para o planejamento da semana seguinte. Sugestão:

- a.** Organize as tarefas gerais
- b.** Eleja prioridades
- c.** Faça a lista de pessoas com quem precisa falar pessoalmente ou por fone e daquelas com quem deve fazer *follow up* e marque a data e hora ideal para cumprir.
- d.** Organize as tarefas que são importantes e/ou urgentes. Inclua as pendências da semana anterior.

Atitude Desligue tudo para conseguir foco.

8

PAU PARA TODA OBRA

“Concentre todos os seus pensamentos na tarefa que você está realizando. Os raios do sol não queimam até que sejam colocados em foco.”

- Alexander Graham Bell

Muitos de nós crescemos na era multi-tarefa. Até pouco tempo atrás, você não era chamado produtivo enquanto não fosse um bom faz-tudo-ao-mesmo-tempo.

Tínhamos de manter várias bolas no ar ao mesmo tempo: enquanto teclava ao computador, atendia-se um telefonema, anotava-se num bloco de papel, fazia-se a revisão de um documento e, às vezes, tudo isso durante uma reunião.

Este era o modelo do trabalhador produtivo, o executivo eficaz.

Mas quando o e-mail, as mensagens instantâneas, as mídias sociais e o resto da Internet se juntaram a tudo isso, ser multi-tarefas tornou-se confuso e deixou de ser sinônimo de produtividade.

Hoje sabe-se que o multi-tarefas não é um modo sã de viver e nem necessariamente a maneira mais eficaz de trabalhar. Alguns porquês:

- O multi-tarefas é o menos eficiente devido à necessidade de uma marcha diferente para cada tarefa... e de vez em quando, surge uma que requer “marcha à ré”. Cada tarefa tem um ritmo e passo próprios. A eficiência está em atingir o objetivo de cada uma e não apenas fazer.
- O multi-tarefas é muito mais propenso a estresse e a erros.
- O multi-tarefas acaba parecendo um louco. E neste mundo já caótico, é preciso encontrar um pequeno oásis de sanidade e calma a fim de ser produtivo.

Nosso cérebro só pode lidar eficazmente com uma coisa de cada vez. Assim, o natural é que ele alterne entre uma atividade e outra. Esta é a razão porque torna-se difícil focar rapidamente em alguma coisa após termos estado concentrados em outra.

Quanto mais você puder colocar a sua atenção em função da tarefa a desempenhar, mais eficiência você conseguirá. Imagine, por exemplo, que o seu trabalho fosse participar de uma corrida a cada dois dias. Correr seria tudo o que você teria de fazer. Como seria a sua rotina? Você se levantaria concentrado na corrida, tomaria um café balanceado, vestiria a roupa adequada e levaria cada atividade com o esmero e a atenção que a corrida do dia merecesse.

A mesma abordagem deve ser adotada para o seu trabalho, seja qual for. Só assim você terá o melhor do seu desempenho, já que tudo concorrerá para isso: comer, apreciar o sabor do seu café da manhã, ler o jornal, vestir-se, ter consciência da seriedade de cada atitude etc. Enfim, você se verá fazendo absolutamente tudo como se nada mais existisse além do seu trabalho.

Isto se resume muito bem nas palavras de Charles Dickens sobre a descrição de um personagem:

“Ele fazia cada coisa de modo único,
como se não tivesse **nada mais a fazer além daquilo**”.

Se você viver a sua vida desta maneira, movido por este princípio, provará benefícios tremendos como:

- Seu trabalho será mais focado.
- Você será mais eficaz.
- Você se tornará melhor em tudo o que fizer.
- A gestão do tempo terá melhor qualidade.
- Seu tempo com a sua família e lazer serão mais significativos.
- A sua leitura terá menos distrações.

Parece bom. Mas como viver uma vida assim? Será tão simples fazer quanto dizer? Ou será impossível?

As melhores soluções estão no caminho do meio. Porém, qualquer uma exige esforço e prática repetitiva, com as devidas correções a cada repetição.

Darei a seguir algumas sugestões práticas:

- 1.** Torne-se consciente. A consciência é a base que nos orienta sobre tudo o que é certo e errado pessoalmente. Então, torne-se consciente de que você realmente quer e deseja fazer uma tarefa de cada vez para que tenha foco.
.....
- 2.** Depois, comece a praticar, porém, não aleatoriamente, mas prestando muita atenção e ampliando, cada vez mais, a sua capacidade de atenção sobre o que faz.
.....
- 3.** Limpe o seu ambiente e o seu cérebro de distrações. Se você for ler um livro, deixe tudo muito longe – celular, computador, tablet, televisão, som. Tenha à mão e diante dos seus olhos apenas o livro. Se for escrever um e-mail, feche todas as abas visíveis do seu computador, exceto a guia de e-mails. Nem pense em deixar ferramentas de comunicação abertas. Se for uma tarefa do trabalho, não deixe nada concorrer.
.....
- 4.** Escolha sabiamente. Não basta começar a fazer algo. Alimente o seu pensamento. Pense várias vezes e por um bom tempo que você realmente quer ler aquele livro, que deseja escrever o e-mail e que tem de executar aquela tarefa do trabalho. Torne o que você vai fazer a coisa mais importante em que você consegue pensar.
.....
- 5.** Dedique-se integralmente. Aja com foco total. Pense com foco total. Coloque tudo o que pode nisso. Se você estiver numa conversa, escute realmente, esteja presente, concentre a visão e o pensamento.

- 6.** Pratique. Isso não é algo que se aprende enquanto dorme. Você pode começar agora mesmo, mas você não é suscetível de tornar-se um campeão na primeira tentativa. Tem que haver um desenvolvimento, um progresso, uma subida na montanha do desempenho. Pratique diariamente, durante todo o dia.
.....
- 7.** Escolha apenas algumas tarefas a cada dia para fazer parte deste programa. Você pode ter uma lista de muitas coisas a fazer. Mas a cada dia você deve fazer uma lista curta, duas, três, quatro coisas no máximo. Chame-a de Lista das Tarefas Mais Importantes, ou de LTMI. Estas serão as tarefas extremamente importantes que receberão o tratamento que estamos descrevendo e que terão um alto impacto na sua vida.
.....
- 8.** Não faça qualquer outra coisa antes de fazer a sua LTMI, isto é, não verifique e-mails, não navegue no Facebook, Twitter, blogs, fóruns ou sites de notícias. Comece o seu dia só depois que fizer a sua lista curta LTMI, trabalhando no primeiro item dela.
.....
- 9.** Veja-se progredindo e goste disso, orgulhe-se de ir para frente e para o alto. Você tem este direito.

Atitude Comece já! Nada de adiar!

9

DOMINE O BICHO PAPÃO DA PROCRASTINAÇÃO

Uma pesquisa da consultoria Global Test Market, uma das maiores empresas de pesquisas on-line do mundo, ouviu mais de 5.000 internautas, sugere que quase 70% dos brasileiros adiam a realização de suas tarefas.

Nos Estados Unidos, segundo levantamento do psicólogo americano Carl Linden, pesquisador da Universidade Yale, pelo menos 20% da população se encaixa na categoria de procrastinadores crônicos – pessoas que adiam a realização de tarefas compulsivamente, a ponto de atrapalhar a carreira e os relacionamentos pessoais. Mas não é preciso ir tão longe para esbarrar nas consequências negativas do hábito de deixar tudo para amanhã.

- Quem nunca perdeu o sono com o acúmulo de coisas atrasadas, que é o resultado invariável da procrastinação?
- Quem nunca se sentiu culpado depois de uma sessão de quatro horas em frente à TV, quando havia tantas coisas urgentes precisando de atenção?
- Quem não morreu de raiva de si mesmo por ter adiado, sem justificativa, aquele telefonema importante que, depois, acabou esquecido?

PESQUISA

A procrastinação deixa de ser um simples mau hábito e se torna um risco quando contamina a vida profissional. Segundo a pesquisa da Global Test, 64% das pessoas afirmam adiar sistematicamente tarefas no trabalho.

Os prejuízos são grandes. O risco mais óbvio é perder o emprego.

Postergar tarefas é típico de gente acomodada, que não busca soluções para os problemas. Não há mais espaço nas empresas para profissionais assim.

Outro problema é criar um clima ruim no ambiente de trabalho. Hoje, os projetos são feitos sobretudo em equipes. Ninguém quer pagar pelos atrasos do colega nem empurrá-lo o tempo todo.

O procrastinador limita seu horizonte profissional. Não aprimora seu trabalho porque faz tudo às pressas e tem medo de enfrentar novos desafios – pois, conhece sua limitação. Em um mercado competitivo, ele ficará para trás. As pessoas que chegam ao topo são as que sabem gerenciar bem seu tempo.

Especialistas de áreas tão distintas quanto economia, filosofia e psicologia estão voltados para o tema da procrastinação a fim de nos ajudar a conciliar o pouco tempo que temos com a disposição que em geral nos falta.

TÉCNICAS

Existem técnicas para sacudir a preguiça e vencer a tentação de empurrar as tarefas para daqui a pouco. Para conhecê-las, não deixe esta leitura para depois. Esse depois poderá virar nunca!

O primeiro passo no processo de vencer a inércia é entender o tamanho do inimigo – que é enorme. Não conseguimos controlar totalmente a nossa preferência por adiar esforço e chateação. Não precisamos de qualquer tentação para cair na procrastinação. Outros impulsos – como a fome, as drogas, o apetite sexual, o desejo de comprar – dependem de objetos físicos para que possam ocorrer. Precisam de estímulo. A procrastinação, não. Ela permeia os nossos pensamentos como parte da nossa maneira de pensar. Parece ser uma espécie de software básico: invariavelmente tentamos evitar o que nos dá trabalho. É um instinto. Sempre parece melhor adiar custos.

Eu sou a prova viva disso. Muitas vezes eu não escapo de procrastinar. Para driblar o impulso, eu me suborno com pequenas recompensas. De recompensa em recompensa, tento entender qual a causa real do meu desejo de adiar tarefas mesmo quando isso me prejudica.

Triste é quando procrastinar torna-se um estilo de vida, quase uma definição de personalidade, como ocorre com muitas pessoas. Talvez seja algo que rime com rebeldia, improvisação, desapego. Parece ligado ao mundo dos criativos, em oposição aos chatos e organizados. Mas será mesmo?

Mas o resultado verdadeiro é pouco charme e muita angústia – além de uma série de desvantagens – na vida dos proteladores seriais. Pesquisas constataram que os efeitos de procrastinar se estendem sobre a saúde. Em uma avaliação feita com 254 voluntários, aqueles que confessavam procrastinar com maior frequência tinham níveis mais altos de colesterol. Provavelmente porque postergavam as consultas médicas, o início do regime e a ingestão de medicamentos. Exibiam também os maiores níveis de estresse por estarem sempre preocupados com suas pendências. E os prejuízos não param aí. Uma pesquisa de um dos mais famosos escritórios de contabilidade dos Estados Unidos, concluiu que os americanos recebem multas de US\$ 473 milhões ao ano por pagar impostos com atraso – um gasto idiota, que poderia ser evitado. Seria sintoma de burrice, masoquismo ou ambos?

Eu pessoalmente acredito que adiamos tarefas, apesar das consequências negativas, devido à maneira como percebemos o tempo. Parece algo filosófico, mas é uma questão eminentemente prática.



Responda rápido: se alguém lhe oferecer R\$ 50 agora ou R\$ 100 daqui a dois anos, qual das duas opções você escolheria?

Os estudiosos constatam que a maior parte das pessoas prefere ganhar menos dinheiro, contanto que ele venha rápido.

Mas, se a pergunta for escolher entre R\$ 50 daqui a quatro anos e R\$ 100 dentro de seis anos – exatamente a mesma quantia, mas em um horizonte de tempo diferente –, a maioria das pessoas escolhe os R\$ 100.

Isto sugere que temos dificuldade em avaliar eventos futuros, inclusive a nossa capacidade de fazer coisas. Como o compromisso está distante – a prova, a entrega do trabalho, o dia de viajar –, calculamos que vamos fazer lá na frente muito mais do que conseguimos fazer agora. No fundo, acreditamos que teremos – no mês que vem, na semana que vem, amanhã – muito mais energia e disposição do que agora porque estaremos mais descansados, teremos mais tempo... Mas o paradoxo embutido nesse tipo de atitude é óbvio: se falta disposição hoje, é pouco provável que ela se materialize amanhã. Afinal, o trabalho continuará igualmente chato e o tempo para realizá-lo terá diminuído. E a ansiedade crescerá.

Há pessoas que talvez vivam um “otimismo exagerado” em relação ao futuro. No início das jornadas, elas acham que darão conta de tudo o que devem, mas à medida que o tempo passa, as tarefas se acumulam e o fracasso logo vem.

Conheço uma pessoa que me declarou sentar-se ao computador para estudar e acaba se perdendo na internet, em pesquisas sobre música e cinema – o mesmo problema de 60% dos entrevistados pela consultoria Global Test. Ela se incomoda com o próprio comportamento, mas, tipicamente, adia o momento de corrigi-lo. E a coisa progrediu a ponto dela ter deixado um recado no Facebook a seus amigos dando conta de que “Não consigo terminar de ver filmes, ler livros, ir à faculdade, dormir, fazer coisas simples nem coisas importantes”, escreveu. Dois anos se passaram. Ela procurou ajuda? Não. Isso sim é que procrastinar.

Procrastinar pode ser uma maneira de encontrar conforto quando nos deparamos com uma atividade de que não gostamos. Nesses momentos, procuramos algo que nos faça sentir bem, que ofereça satisfação emocional imediata. Nosso cérebro adora esse tipo de gratificação: instantânea, de preferência que não envolva esforço de qualquer espécie. Trata-se de um aspecto profundamente humano, talvez mesmo uma compulsão animal.

Os bichos não adiam prazer. Vivem o presente eterno da satisfação dos sentidos. Humanos funcionam de outra forma, mas não inteiramente. Veja o mecanismo que faz as pessoas engordar. É bastante óbvio que comer muita gordura e açúcar fará mal. Mas isso é depois. Na hora, sentir prazer é o que importa.

Encontrar estratégias que driblem esse mecanismo cerebral é uma forma de escapar da tentação de procrastinar. O segredo parece ser transformar a execução das tarefas mais chatas em algo quase automático, que não demande esforço.

Você tem de entender aquilo de que gosta e usar a seu favor para criar novos hábitos.

Um rapaz que faz *coaching* comigo me disse: “A maneira que encontrei de não desistir das atividades físicas foi ter um cão que precisa de passeios diários”. Quando essa estratégia falha, ele lança mão de um procedimento supostamente mais simples: “se obriga” a fazer aquilo que ameaçou procrastinar”. Aliás, “é só começar” resume o mantra dos pesquisadores desse assunto. Eles garantem que, depois de nos engajarmos na tarefa, percebemos que ela não era tão repulsiva quanto pensávamos.

Uma fórmula para se vencer a procrastinação é:
comece imediatamente a fazer o que você está tentando adiar.
O resto virá na sequência!

Os procrastinadores crônicos, que são em maior número do que os depressivos, dirão que não é tão simples. Essas pessoas postergam compromissos no trabalho e na vida pessoal sistematicamente. Adotam a procrastinação como modo de vida – com todas as consequências nefastas que isso acarreta.

Para os procrastinadores crônicos, não basta dizer “é só começar”. Seria o mesmo que sugerir para uma pessoa deprimida “alegre-se!”. Primeiro, eles precisam reconhecer que a mania de adiar tarefas e compromissos é um problema, uma vez que muitos camuflam a procrastinação sob o lema “A vida é curta, e eu quero mais é aproveitar”. Um recado para os que pensam assim:

“Não há **nenhum aspecto positivo** no vício de procrastinar.
A procrastinação **não tem lado bom**”.

PERFIL

Como se trata de um comportamento comum, os especialistas têm dificuldade em definir o perfil psicológico dos procrastinadores. Mas já sabem algo sobre os que sofrem da forma mais aguda do problema.

Pessoas impulsivas, por exemplo, costumam cair em tentação facilmente e abandonam as tarefas no primeiro contratempo.

Aquelas que são perfeccionistas – mas que adotam os padrões de perfeição dos outros e não os seus próprios – também estão entre os procrastinadores frequentes. Elas temem falhar e, para evitar a frustração, preferem adiar a execução da tarefa. É possível que esse comportamento seja reflexo de interação entre aspectos ambientais – como os costumes da família, que servem de modelo – e biológicos.

Uma pesquisa realizada no Instituto Americano de Saúde Mental sugere que cada pessoa pode ser programada biologicamente para um nível de procrastinação.

Os cientistas desligaram no cérebro de macacos receptores de dopamina, uma substância que entra em ação quando fazemos algo que nos dá prazer. Os animais passaram a cumprir todas as tarefas, sem se importar com que tipo de recompensa recebiam. Mas alguns se esforçavam mais do que os outros – um indício de que, mesmo quando o mecanismo de recompensa está “desligado”, há uma programação que controla a motivação. Ao menos dos macacos.

O que fazer diante dessa aparente conspiração contra o esforço?

Organizar-se é um bom começo.

Quem acha isso difícil pode usar métodos para aumentar a eficiência pessoal no dia a dia.

- Para não ficar estressado, tire da cabeça as tarefas que você tem de realizar.
- Assim como sugeri anteriormente que você tenha uma Lista de Tarefas, faça o mesmo, reunindo as suas contas e compromissos financeiros.
- O importante de registrar os seus compromissos é não ter de pensar neles. A ideia é não repassar mentalmente, o tempo todo, tudo aquilo que temos para fazer. Aumentamos a nossa produtividade quando estamos focados em uma atividade de cada vez.

Disciplina e bom aproveitamento do tempo são elementos essenciais ao sucesso profissional. O problema é que ser tão organizado parece tolher aquilo que há de bom na vida, como tomar um chope com os amigos durante a semana, reservar uma noite ao ócio, dormir até mais tarde na sexta-feira. Quem já tentou sabe que manter a agenda em dia exige sacrifícios.

A boa notícia: quem se acostuma com essa rotina garante que sobra tempo para viver. Quando você tem segurança de que está tudo sob controle, consegue aproveitar o tempo livre sem preocupações.

O segredo, como em tudo, é encontrar o equilíbrio.

Quando o planejamento vira perfeccionismo absurdo, a pessoa acaba sem flexibilidade para viver. Planejar além da conta pode ser um tiro no pé.

A conclusão mais reconfortante dos estudos sobre procrastinação vem de uma diretriz aparentemente filosófica demais.

Um grupo de pesquisadores liderados por Gabriel Eisenberg, da Universidade Columbia, nos estados Unidos, constatou que o melhor método antiprocrastinação é se perdoar. Eisenberg acompanhou 120 universitários durante duas etapas de provas. Aqueles que se perdoaram por ter adiado os estudos antes do primeiro teste procrastinaram menos antes da segunda prova. Eles estudaram mais e tiveram um desempenho melhor do que os alunos que só ficaram se lamentando. Isso acontece, segundo os cientistas, porque o perdão implica admissão do problema. Por trás dele existe a disposição inconsciente de mudar as próprias atitudes. Ainda não está claro se funciona para todos, mas parece um ótimo começo.

CLUSTER LUGARES

4 *Concentre tudo num só lugar e mantenha lá!*

Atitude

10

Junte todas anotações, referências e apontamentos em um só lugar.

- Ferramenta digital indicada: Evernote – www.evernote.com - que captura textos, áudios, imagens e páginas da web.
- Como funciona? Eu nunca tenho que saber onde as minhas notas estão, porque elas se encontram no Evernote, independentemente de onde venham.
 - Quando escrevo notas em papel, eu tiro uma foto e a adiciono ao Evernote.
 - Se estiver fazendo uma pesquisa online, eu faço um clipe dos artigos relevantes no Evernote.
 - Se eu vejo um e-mail com informações importantes de que vou precisar mais tarde, eu o envio ao Evernote.

**Atitude
11** **Mantenha tudo o que é importante para melhorar a sua produtividade e o seu autodesenvolvimento em seu devido lugar e à mão.**

PONHA A SUA MESA DE TRABALHO A SERVIÇO DA SUA PRODUTIVIDADE

Por que é importante organizar o seu espaço de trabalho? Há vários benefícios

- 1.** Melhoria da gestão do tempo. Trabalhar organizado poupa tempo a longo prazo. Trabalhar em meio à desordem dificulta seriamente a sua produtividade. Pessoas eficazes configuram e organizam seus espaços de trabalho porque querem ter o máximo de coisas necessárias à mão. Isto reduz a quantidade de tempo necessário para cada tarefa.
.....
- 2.** Localizar rapidamente itens importantes. O seu chefe lhe pede um documento importante e você não consegue localizar. Isto é sinal de que você está desorganizado. Organizar o seu espaço de trabalho irá livrá-lo de constrangimento e frustração.
.....
- 3.** Lembre-se de tarefas importantes. A frase “longe dos olhos, longe do coração” é em grande parte verdade. Pistas visuais podem lhe ajudar a lembrar e priorizar tarefas importantes. Por exemplo, uma mesa limpa e ordenada pode ajudá-lo a lidar com uma tarefa de cada vez.
.....
- 4.** Manter uma aparência profissional. Seu vestido, comportamento, e espaço de trabalho são uma representação de quem é você e da sua empresa. Desordem transmite falta de profissionalismo.

- 5.** Concentre-se em metas de trabalho. Um espaço de trabalho ordenado pode ajudá-lo a ajustar e realizar seus objetivos diários e o auxilia a alcançar seus objetivos profissionais.

Seguem algumas sugestões para organizar a sua mesa de trabalho – em casa ou na empresa:

- Jogue fora, ou guarde, os itens que não são necessários, tais como papéis velhos, pedaços de papel ou até mesmo fotos ultrapassadas. Não tire as coisas de que você necessita, como a impressora, ou a tela do seu computador, no caso de você não usar um laptop
- Decida quais itens serão mais usados, como lápis, canetas, tesouras, documentos importantes, ou mesmo o seu creme para as mãos. Coloque esses itens em uma gaveta de fácil acesso. Canetas e lápis, em um copo.
- Limpe a superfície da sua mesa. Tente manter um relógio e um calendário nas proximidades, mesmo que você utilize uma agenda digital. Vez ou outra você irá precisar de um calendário impresso. Previna-se. Se você costuma trabalhar em seu computador ou laptop, você deve usá-lo para o trabalho e apenas desligá-lo quando for sair. Reserve o espaço necessário em sua mesa para o seu laptop, mas não coloque os demais devices juntos, como tablet, o seu fone ou outros dispositivos eletrônicos em sua mesa. Isso não só vai encher o espaço, mas também a sua mente.
- Coloque os itens usados com frequência em áreas de fácil acesso. Isso pode incluir uma prateleira ou uma gaveta. Os itens devem ter locais específicos para que você sempre saiba onde estão. O interior das suas prateleiras e/ou gavetas deve ser organizado também. Como exemplo, você poderia dividir suas gavetas em várias seções, uma para suas canetas, borracha, tesoura, marcadores, clipes, grampeador. Outra para seus livros. Outra para alguns produtos de higiene pessoal. Dê preferência ao que será usado com maior frequência. Armazene os itens não usados frequentemente em áreas menos acessíveis. Ao colocá-los em

outro lugar, você abrirá espaço para as coisas que mais usa.

- Coloque papéis soltos em uma caixa de mesa. Se você ainda está trabalhando sobre eles, marque-os usando *post-its* no topo com o posicionamento ou a ação que deverá ser adotada. Isto o fará lembrar de cada situação. Os papéis que não estão sendo trabalhados podem ser colocados em uma pasta.

MELHORIA CONTÍNUA

Há alguns anos, eu estava numa sala de espera, quando comecei a conversar com um rapaz sentado a meu lado. Após as apresentações, ele disse ser formado em Administração de Empresas. Falou de sua faculdade, dos professores e quando concluiu, eu perguntei:

- Sei que você “é” administrador. Mas você “está” administrador?

- Como assim? – ele perguntou.

Eu expliquei:

- Após ter-se graduado e talvez já conseguido um emprego, o que tem feito para adquirir mais conhecimento na sua área?

Ele ficou ali me olhando, indeciso, como se eu tivesse dito uma espantosa heresia.

Existe uma expressão importante para a vida profissional de todo mundo. Ela é: “autodesenvolvimento”.

Autodesenvolver-se é “investir esforço em melhorar mais... e continuamente”.

Você se formou? Ótimo. Continue estudando. Não matriculando-se em cursos, mas lendo livros, revistas e outras fontes de informação... para desenvolver a visão, a capacidade de entendimento e de discernir. Você vai precisar.

Um curso de graduação não é o mesmo que autodesenvolver-se como produto da sua atitude em vista de aumentar o seu valor pessoal. É de valor que estou falando, não de dinheiro ou de ficar rico. Somar valor a si, para depois “entregar” ou transferir este valor através de um trabalho e, assim, ser recompensado com dinheiro, méritos e a devida honra. É nutrir-se com paixão pelo que você faz, para só depois de realizar um trabalho de resultados, obter os ganhos a ele referentes.

Providencie um lugar em sua casa para começar o seu programa de desenvolvimento pessoal. Marque data e hora para a leitura regular de algum periódico. Registre as ideias úteis e as inspirações que você tiver nestes momentos. Faça disso uma rotina saudável, assim como alimentar-se corretamente, tomar sol, caminhar e beber muita água.

O diploma não é um fim, mas o início da carreira profissional, que é um combate, uma luta que, como qualquer outra, terá vencedores e perdedores. O que é preciso saber? A vitória pertence exclusivamente a quem atua com rigor para melhorar sempre, continuamente, ... e sem ruptura com este compromisso.

POR QUE DESENVOLVER E NÃO CRESCER?

O que é melhor: crescer ou desenvolver? Esta pergunta pertence à vida, à carreira profissional e aos negócios. Parece sem sentido já que crescer e desenvolver soam expressões próximas ou até sinônimas. Mas crescimento e desenvolvimento são coisas diferentes.

Para entender, basta ver que os lixões e os aterros sanitários estão crescendo em todo o mundo, mas não se desenvolvem. Os cemitérios também crescem, mas não se desenvolvem. Por outro lado, Albert Einstein é um exemplo de alguém que se desenvolveu e continuou a se desenvolver muito depois que parou de crescer.

Crescer é aumentar em tamanho e número. Desenvolver é aumentar a capacidade de satisfazer as próprias necessidades e desejos legítimos, assim como os dos outros. Um desejo legítimo é aquele que, quando satisfeito, não impede o desenvolvimento de ninguém.

Desenvolver, portanto, é **aumentar o nosso potencial de futuro, nossas visões e, conseqüentemente, as nossas realizações.**

O nível de desenvolvimento de uma empresa é melhor visto, por exemplo, pelas condições de trabalho que ela proporciona a seus funcionários, pelo grau de satisfação que transfere a seus clientes com seus produtos e serviços, e não só pelo demonstrativo de seus lucros e perdas.

Uma empresa cheia de dinheiro pode tornar-se mais rica do que já é, porém, não mais desenvolvida. Igualmente, uma companhia que esteja enfrentando dificuldades financeiras não necessariamente será menos desenvolvida. A diferença está no modo como se empregam os recursos – e nunca se há mais ou menos dinheiro disponível. Recursos podem ser usados para acelerar o desenvolvimento e melhorar a qualidade. Mas só as empresas desenvolvidas os usarão bem.

Um ser humano pode crescer demais. Uma empresa também pode. Mesmo assim, desenvolver é superior a crescer, é maior, é mais elevado e mais saudável para todos.

Atitude # 12 **“Caixa de Entrada de e-Mails Zero” ao final do dia, todos os dias.**

- Ferramenta indicada: Gmail – www.gmail.com

Como manter a Caixa de Entrada Zero? Quando eu leio um e-mail, procuro decidir:

- Se devo responder,
- Se não devo fazer nada,
- Se devo salvar em um serviço diferente, por exemplo, Evernote
- Ou se devo destacá-lo com uma estrela ou bandeira a fim de responder mais tarde naquele dia.

-
- Como resultado, a minha caixa de entrada é um lugar feliz, tranquilo e relaxante.

-
- Você pode dizer o mesmo da sua? Se não, aja. Porém, não sem antes adotar um protocolo, um processo ou uma simples receita que lhe imponha disciplina.

CLUSTER **AUTO-GESTÃO**

5 *Seja o C.E.O., ou o Diretor-Presidente, da empresa: “Você & Cia Ltda!”*

Atitude # 13 **Faça uma declaração de missão pessoal para orientar as decisões que você toma sobre a sua vida, prioridades, tempo e energia.**

POR QUÊ?

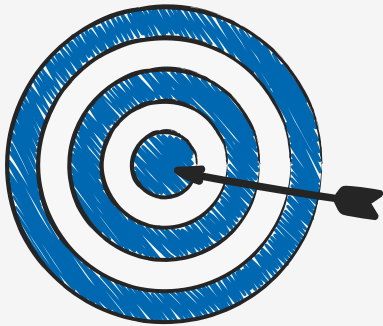
Simon Sinek, em sua palestra “Comece com o Por Quê”, declara algo que faz todo sentido em relação à Atitude # 13. Ele diz:

“Todos os líderes e organizações mais importantes e inspiradoras do mundo, seja a Apple, ou Martin Luther King ou os irmãos Wright, pensam, agem e comunicam exatamente da mesma forma. E ela é o oposto completo de todos os outros modos de agir e comunicar.

Todos os indivíduos e organizações no planeta, em 100 por cento, sabem o que fazem. Alguns sabem como fazem. Porém muito poucas pessoas ou organizações sabem POR QUE fazem o que fazem.

Então, se não sabemos porque fazemos o que fazemos, e as pessoas reagem à razão pela qual o fazemos, como é que conseguiremos persuadir as pessoas a que votem em nós ou comprem algo que vendemos, ou, mais importante ainda, que sejam leais e queiram fazer parte do que estamos promovendo?”

Então, eu faço as seguintes perguntas para que responda com toda a sua franqueza:



- Qual é o seu objetivo?
- Qual é a sua causa?
- Em que é que você acredita?
- Por que é que a sua organização existe?
- O que lhe faz sair da cama de manhã?
- E por que é que alguém se deve importar?

Faça das respostas a sua bússola de orientação para todas as suas ações pessoais e profissionais.

Adquira o hábito de utilizar estas respostas como um crivo sobre todas as suas ações e revisão das suas ações que você empreender, assim como a sua missão pessoal. Busque delinear tudo por esta missão ou “porquê” e decidir quais são as prioridades a explorar para melhor cumprir o seu papel.

Atitude # 14 Diga “não” a tudo o que se opõe ao seu planejamento e às suas prioridades.

- Antes de dizer “Sim, deixe comigo porque eu farei!”, faça a si mesmo a seguinte pergunta: “Será que essa tarefa vai caber nas minhas prioridades?” Se a resposta for “não”, decline. No livro “Rumo ao Sim”, com base no trabalho do Projeto de Negociação da Universidade Harvard, os autores Roger Fisher e William Ury delineiam quatro parâmetros para aquilo a que chamam Negociação Baseada em Princípios:
1. Separe as pessoas dos problemas ou das tarefas: saiba diferenciar para não deixar-se levar pelo desejo de assumir algo apenas para agradar quem o solicita.
 2. Concentre-se nos interesses e não nas posições.
 3. Crie uma variedade de possibilidades positivas antes de tomar uma decisão.
 4. Defina padrões objetivos como critérios para a tomada de decisão.
-
- Se você usar estes elementos como a base de negociação nos processos de solicitação que as pessoas lhe fazem, você será mais capaz de encontrar soluções criativas para os problemas que você está tentando resolver. Mas para conseguir isto, é preciso ser assertivo. Esqueça a ideia de que negociação se traduz como “dar algo”. Este processo o libera para conseguir o que você precisa.

- Como eu faço isto? Quando me pedem para fazer algo que não se encaixa às minhas prioridades, eu retorno com opções que incluam como eu poderia fazê-lo mais tarde, como eu poderia adiar outra coisa que pediram para fazer agora, ou como eles poderiam realizar esse pedido sem mim. Desta forma, eu fortaleço as relações e aumento o nível de confiança que depositam em mim, por cumprir tudo com que prometo ou participar das soluções, em caso de impossibilidade. A única coisa que não faço é “passar o macaco para as costas de outros”.
-
- Como exemplo de assertividade, há uma piada em que um vendedor ambulante anuncia: “Ó a laranja! Ó a laranja!” Um homem se aproxima e pergunta: “É doce?” E o vendedor responde: “Não. É laranja, Porque se fosse doce, eu estaria anunciando: Ó o doce! Ó o doce!”

O GERENTE QUE TRABALHAVA SEM PLANOS

O Flavio é um importante gerente que me procurou em particular quando eu saia da empresa onde ele trabalhava, após uma manhã inteira de consultoria junto aos diretores. Ele revelou-me sentir-se estressado. Não conseguia dar conta de todo seu trabalho.

Fomos almoçar juntos e ele detalhou o que estava passando. De imediato, ficou claro que ele não tem objetivos, nem planos. Trabalha por demanda, por solicitações. Não me surpreendeu, portanto, o fato das pessoas de sua empresa se sentirem livres para desperdiçar o tempo dele. O diagnóstico da “doença” do Flavio? Não saber dizer “não”.

Qual a vantagem de um planejamento? Ele nos dá uma direção. Só com objetivos claros que alimentam um plano conseguimos nos concentrar mais e melhor nas coisas que são importantes.

Quais são os seus objetivos mais importantes? Quanto tempo você se dedica a eles?

Ter resposta a estas perguntas fará tanta diferença no trabalho quanto na vida é importante saber: “Quem são as pessoas mais importantes para mim? E quanto eu me dedico a elas?”

Ouçõ queixas de profissionais em empresas por sua vida estar dispersa e sem rumo. Sentem-se drenados pelas requisições de pessoas que aparecem à sua porta dizendo: “Tem um minuto?” Deste modo, eles veem seu dia inteiro ir embora, sem produzir um só fruto que eles detectem e sintam-se realizados por isso.

COM objetivos



SEM objetivos



O Rei Salomão, o homem mais sábio da História, disse que a diferença entre o homem e o animal é nula. Quando fui pesquisar o texto original, em Hebraico, descobri algo maravilhoso. Ao pé da letra, ele disse: “Pois a diferença entre o homem e o animal é ‘não’”.

O que podemos aprender desta sabedoria? Só o homem tem o poder de dizer “não”. Um animal diabético não recusará comer doces. Um homem, desde que decida, sim. Observe uma turma de estudantes. Aqueles que sabem dizer “não” ao comportamento de manada do grupo, tornam-se os líderes no futuro.

Aprenda a dizer “não”, com lógica e responsabilidade. E quando você aprender, ensine aos demais.

Foco no trabalho depende disso frente a muitas coisas não importantes ou a pessoas “folgadas”. Quem usa esta vantagem estará sempre pronto para deparar-se com as situações precárias que vão e vêm.

Atitude **Desenvolva as suas próprias melhorias de produtividade.**

14

- Adote um método progressivo e corretivo.
- Introduza na mente as suas melhorias aos poucos até que se transformem em hábitos.
- Tenha um caderno onde você anote as suas inspirações e atitudes pessoais de desenvolvimento da sua produtividade. Trate-o como um diário de bordo.
- Compartilhe as suas experiências com colegas, subordinados, superiores e familiares.
- Não pretenda alcançar a perfeição nos primeiros passos.

PERFEIÇÃO

“As nossas **ações viram hábitos**,
os hábitos tornam-se o nosso caráter
e o **caráter se transforma no nosso destino**”

-Aristóteles

As pessoas se acostumam com o bem e com o mal. O negativo torna-se vício, assim como fazer coisas erradas.

O que antes o fulano rejeitava, hoje já aceita. Virou normal. Assim, até ontem ele podia evitar. Hoje, entretanto, já enraizou. Mudar este hábito irá exigir a energia de uma bomba atômica.

Mas o outro prato da balança precisa ser levado em conta.

Todo mundo gosta de fazer coisas bem feitas, e valorizamos isso nos outros. Porém, fazer tudo bem o tempo todo e em qualquer área da nossa vida é uma pretensão impossível. Supera a capacidade humana de resposta às situações que exigem atenção.

Você e eu conhecemos pessoas perfeccionistas. Quando estas pessoas se lançam a ser perfeccionistas em tudo o que fazem, e se sentem negativas e desvalorizadas por acharem que não executaram algo por seus níveis da perfeição, isso resulta em estado de ansiedade e estresse, quando suas relações sociais não são severamente afetadas por estes fortes pensamentos.

O perfeccionismo é uma patologia que consiste na perseguição
de **padrões elevados inatingíveis**.
É o sentimento do tipo: “Se eu cometer um erro, será o fim!”

Muita gente age por conta de desejar não errar em nível algum. No entanto, a perfeição não existe. Não neste mundo. Na maior parte das vezes, esta paralisia é só uma grande desculpa para não começar ou não agir.

O único homem que está isento de erros,
é aquele que **não arrisca** acertar.

O que fazer quando isso acontece?

Faça o melhor que você puder, sempre. Esforce-se para ser bom. Dê tudo de si para tornar-se, hoje, melhor do que você foi ontem. Mas definitivamente esqueça a perfeição. Sabe principalmente por que? O seu trabalho realmente importa! Faz diferença. E você nunca chegará ao estado de perfeição.

Pare de esperar o momento ideal ou o planejamento ideal para você agir. Isso nunca vai acontecer. Caso aconteça, alguma coisa dará errado ao longo do caminho. É quase imperativo. Então, deixe de contar com a perfeição e comece. Depois, prossiga. E continue no dia seguinte. Os seus sonhos nunca se concretizarão se você está se preparando e esperando para o momento perfeito e a fim de que tudo seja perfeito.

Então, pare de exigir perfeição dos outros também. O vento nunca soprará somente a seu favor. Comece aí mesmo, e trabalhe com todas as ferramentas de que dispõe sob o seu comando. Eu posso garantir que melhores ferramentas serão encontradas à medida em que você avançar.

SAIBA DIFERENCIAR

Ao contrário de outras obsessões e vícios, o perfeccionismo é algo de que muita gente se orgulha e comemora por acreditar ser um ativo. Na verdade, o perfeccionismo pode realmente ser um obstáculo terrível no caminho da produtividade e da alegria de viver.

Aliás, a busca da perfeição é, sem dúvida, o caminho mais garantido para minar a felicidade e a realização.

Há uma diferença entre a busca saudável de excelência e o perfeccionismo neurótico, mas em nome da primeira, você pode cair nas emboscadas do segundo.

A palavra “perfeito” tem raiz latina. Literalmente, significa “bem feito” ou “feito completamente”. Outra tradução seria “completo”, e ainda hoje, podemos usá-la para exprimir algo é impecável.

Portanto, se você deseja perseguir a perfeição, pelo menos use a alternativa de “fazer bem feito” em lugar do inatingível e eternamente frustrante “impecável”.

PARTE 3: PALAVRAS FINAIS

Todo fim é um recomeço

TEMPO DEMAIS

Um homem foi condenado à morte por um príncipe. No desespero, fez uma proposta ao nobre. Se lhe desse um ano de graça, ele ensinaria o cachorro da corte a falar. Se fracassasse, poderia, então, executá-lo. Surpreso com o estranho projeto, o nobre aceitou.

Os amigos do condenado acharam que ele estivesse louco. Então, ele revelou sua estratégia:

– Um ano é muito tempo – disse ele. – O príncipe pode morrer. Eu posso morrer. O cachorro pode morrer. E na melhor das hipóteses, se ninguém morrer, vai que o cachorro aprenda a falar! Há uma poderosa lição nessa história. E é prática.

O tempo é um bem precioso. Quantas pessoas desprezam um dia!
Mas, para uma diarista que tem de alimentar cinco filhos,
esse tempo significa o sustento das crianças.

Um segundo é o tempo em que muitos acidentes gravíssimos acontecem e pessoas morrem. Um ano é, de fato, tempo demais. Pode mudar o cenário de uma vida, de uma nação inteira.

Se você deseja ter valor, execute cada tarefa como se não tivesse mais tempo depois dela. Aja com qualidade. E, então, você saberá o que realmente faz uma vida ter razão e sentido.

NÃO É DINHEIRO

Se você pensou até hoje que tempo é dinheiro, defina o que é dinheiro, defina o que é vida e você se sentirá obrigado a redefinir o que pensa.

Para começar, querer ter dinheiro não é bastante. É preciso saber “fazer” dinheiro. O problema é que isso envolve alegria, amor, estudo, esforço e disciplina. E não sorte na loteria.

Dinheiro deve fluir até você a partir de meios e de coisas que você goste de fazer. Se não for assim, ele não produz satisfação.

Por mais maçante que seja um trabalho, sempre é possível transformá-lo em fonte de prazer: é preciso usar a criatividade.

Nossa alma pede que façamos algo especial, e que tenha um bom sentido. Só assim o resultado final será bom para nós e para todos.

Atente-se a isto: afaste a preguiça para longe de você. No que se refere a trabalho, invista tempo e energia para você se transformar na pessoa que sempre quis e que ainda não teve ousadia de ser.

E se depois de tudo isso você ainda quiser ficar rico da noite para o dia, não prossiga sem antes estudar o Código Penal. Obter dinheiro rápido sempre foi arriscado e continua a ser. Afinal, a vida real revela que qualquer sucesso repentino levou, no mínimo, quinze anos para acontecer.

O TEMPO E A SUA APTIDÃO

Ninguém controla o tempo. É impossível fazer uma hora durar mais ou menos que sessenta minutos. Mas o tempo nos dá possibilidades e oportunidades que não existem em nenhuma outra grandeza. O tempo é, na verdade, como um recipiente elástico, com capacidade quase infinita de armazenamento. Ele tanto pode expandir-se como se contrair, dependendo do modo como o empregamos.

Quando fazemos algo significativo, estamos preenchendo o tempo com um conteúdo sem limites. Mas, quando agimos irracionalmente ou sem qualquer princípio positivo, estamos desperdiçando-o. A mesma unidade de tempo pode significar o infinito para um ou nada para o outro. Cyril Parkinson, um estudioso britânico, propôs uma Lei que está presente na vida de todos e talvez explique quão ineficientes somos em relação ao uso do tempo a nosso favor.

“O trabalho se **expande até ocupar todo o tempo** que disponibilizamos para sua realização”. Esta é a Lei de Parkinson.

Na prática: se você se dá uma semana para concluir uma tarefa que demandaria no máximo três horas, esta tarefa irá crescer em complexidade e tornar-se psicologicamente mais difícil, de modo a preencher exatamente... uma semana. Uau! Ela demandava três horas apenas. Pode até ser que você não preencha o tempo todo com trabalho efetivo. Mas o estresse e a tensão de ter de executá-la farão a expansão.

O bom disso é que o contrário também é válido. Desde que você atribua o limite de tempo de um minuto, por exemplo, para uma tarefa que seja possível executar nesse tempo, ela se tornará simples o suficiente para ser concluída no minuto determinado.

Portanto, você deve assumir a quantidade certa de duração para qualquer tarefa, assim você ganhará mais tempo e terá a vantagem de reduzir sua complexidade de execução até seu estado real ou natural.

Isso ocorre porque nós fazemos ideia exagerada de quanto tempo as nossas atividades levam para ser concluídas. Não estamos conscientes de quão rápido podemos fazê-las. Então mensuramos o tempo com exagero, e depois “esticamos” a tarefa até que ocupe todo ele. Está errado!

A real medida do tempo varia em proporção direta ao que se alcança por meio dele. Por isso, não deixe sua vida escorrer por entre os dedos, vivendo com saudades do passado ou temor do futuro. Viva um dia por vez, a começar de hoje. Assim, você viverá todos os dias da vida.

Não corra tanto para que você não se esqueça de onde está, assim como de onde veio. A vida não é uma corrida. Ela é uma jornada. Portanto, ela deve ser sentida com profundidade e também aproveitada com razão e valor. Se não for assim, corremos o risco de viver anos como se fossem nada – absolutamente nada!

“Não tenho tempo” não é apenas desculpa. Pode chegar a ser uma prova cabal de inépcia e inabilidade na construção de competências sólidas e proficientes.



INFO

Sobre o autor

Abraham Shapiro é palestrante, blogueiro há quase dez anos e escritor. Seu primeiro livro é: “Torta de Chocolate Não Mata a Fome”.

Seus assuntos de sucesso: comportamento profissional, motivação, liderança, gestão e marketing. É simples, prático, fácil de entender e objetivo. Sua comunicação ajuda a resolver questões do dia a dia. Provavelmente você pensará que ele esteja falando sobre você, tamanha capacidade dele abstrair a realidade e transformá-la em lição aplicável.

Desde 2007, seu blog foi um dos mais lidos por estudantes, profissionais, executivos e pessoas de negócios do país e visitado em mais de 35 idiomas através da tradução automática do Google. Agora, o PROFISSÃO ATITUDE transforma-se num portal de conteúdo.

Shapiro está há vinte anos em consultoria e *coaching* de Liderança e Modelos de Gestão, Trabalho em equipe para o alcance de resultados e Desempenho profissional produtivo.

O conteúdo de seus trabalhos está sempre alinhado a objetivos e visões inovadoras para despertar consciência e atitude nos leitores e ouvintes.

Milhares de pessoas já assistiram a suas palestras e efetivaram mudanças sem que ele fizesse mágicas, falasse besteiras, dançasse ou abordasse temas religiosos.

Sua filosofia de trabalho é a soma de dois vetores:

[Esforço] + [Simplicidade]

Shapiro produz vídeos, artigos em revistas e jornais e o boletim de negócios com que tornou-se conhecido no Paraná e Santa Catarina, difundido pela Rádio CBN e outras difusoras.

QUAL É O SEU POR QUÊ, SR. SHAPIRO?

“Eu acredito no esforço. Com o devido esforço, qualquer indivíduo produz resultados.

É um engano esperar da inteligência, do dinheiro, dos contatos, da formação acadêmica ou da ocasião de mercado. Porém, crer no esforço para atingir o alvo, sim. Até mesmo o mais lento dos lentos pode alcançar a grandeza. Como? Ao desejar conquistá-la com tamanha convicção e vontade, que chegue a chorar por isso.”

– Abraham Shapiro

O QUE VOCÊ PODE FAZER?

Você pode imprimir este e-book e deixá-lo em seu café favorito, na sala de espera do seu médico ou dentista.

Você pode transcrever as palavras do autor sobre uma calçada ou imprimi-las num papel e colá-las numa parede.

Você **NÃO PODE** alterar este texto de forma alguma.

Você **NÃO PODE** cobrar por ele.

DIREITOS AUTORAIS

Os direitos autorais deste trabalho pertencem ao autor, que é o único responsável pelo conteúdo.

Dê feedback ou solicite permissões de uso através do e-mail shapiro@shapiro.com.br

DESIGN

Este e-book foi diagramado pela designer Beatriz Boock
biaboock@gmail.com